



Facoltà di Economia

Corso di laurea in Economia e Direzione delle Imprese

**STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PER LA CRESCITA DELLE AZIENDE
AUTOMOTIVE**

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CANDIDATO

Simone Conti

Matr. 616021

CORRELATORE

Prof. Dante Del Viscovo

ANNO ACCADEMICO 2010-2011

Introduzione

Il settore automobilistico è uno dei più importanti settori dell'economia a livello mondiale ed è stato uno dei primi settori a sperimentare le più svariate strategie di crescita e di internazionalizzazione. Se pensiamo alla produzione di veicoli, il settore è caratterizzato da grandi player, che sono però spesso supportati da alcuni grandi fornitori e molti piccoli fornitori, che hanno spesso dovuto affrontare problemi legati all'internazionalizzazione dei loro grandi clienti. Queste considerazioni, unite all'interesse personale per la materia e per il settore oggetto di questa tesi, hanno costituito la motivazione personale a sviluppare il presente lavoro di tesi, che trova i suoi presupposti teorici nella letteratura sulle strategie di internazionalizzazione, le motivazioni che spingono le imprese verso questo percorso e le modalità (Caroli, 1999, 2004, 2008; Caselli, 1995; Dunning, 1992, Hamer, 1970; Zanni e Zucchella, 2009). In particolare, l'obiettivo che ci si è dati è stato di tipo descrittivo ed esplorativo, consistente nell'individuazione e descrizione delle possibili strategie di internazionalizzazione delle imprese dell'automotive, con il fine ultimo di individuare eventuali innovazioni di tipo strategico (ovvero particolari e nuove modalità di crescita). In considerazione di questo scopo e della vastità dell'ambito teorico di riferimento, si è pensato che, tra le varie possibilità, la metodologia del *case study* fosse quella migliore, in particolare considerando un approccio multiplo, cioè mediante l'analisi di più casi. Ciò in quanto si è voluto da un lato andare in profondità, ma si è anche voluto considerare i fenomeni nei loro contesti specifici (è questa infatti una delle caratteristiche della *case study research*).

Sulla base di una primissima analisi della letteratura esistente sul tema, l'obiettivo è stato declinato sotto forma di domanda di ricerca, che può sintetizzarsi nella seguente:

«L'internazionalizzazione nell'automotive: il settore, nonostante le crisi che negli ultimi dieci anni, hanno interessato alcune delle imprese più grandi, continua in diversi modi internazionalizzarsi, ma quali sono le spinte, i driver, dell'internazionalizzazioni e come queste stanno avvenendo? I modelli tradizionali di crescita per internazionalizzazione sono sempre validi, oppure l'automotive sta intraprendendo dei percorsi nuovi di internazionalizzazione? Quali sono questi percorsi?»

I casi da analizzare in profondità sono stati poi scelti in base alla loro capacità di dare delle risposte concrete alla domanda di ricerca che ci si è posti, ma anche in base alla disponibilità di informazioni e di fonti varie, dato che da un lato si è voluto entrare in profondità, mentre d'altro canto nella ricerca qualitativa è necessario avere conferme da più fonti per poter

validare i risultati dell'analisi. Gli strumenti utilizzati per la raccolta delle informazioni sono stati principalmente l'analisi documentale e le interviste. Le informazioni raccolte sono poi state elaborate seguendo la metodologia della case study research e le cautele tipiche della ricerca qualitativa (Yin, 2009; Richards e Morse 2009), con l'intento di raggiungere dei risultati utili anche alla pratica e non solo a uno sviluppo teorico delle conoscenze sul tema.

Prima però di poter entrare nel merito della parte empirica della ricerca, si è ritenuto fondamentale da un lato analizzare la letteratura sull'internazionalizzazione e dall'altro presentare le caratteristiche del settore dell'automotive mediante schemi di analisi strategica consolidati, come quello delle 5 forze di Porter (Porter, 1982; 1985):

In considerazione dell'obiettivo e delle considerazioni appena esposte, si è ritenuto di sviluppare questo lavoro di tesi in 3 capitoli.

In un primo capitolo si analizzano in dettaglio le strategie di crescita e internazionalizzazione, esaminandoli le determinanti della scelta di internazionalizzarsi, le modalità di entrata nei mercati esteri (dalle esportazioni agli investimenti diretti esteri) e i modelli e le implicazioni di tipo organizzativo dell'impresa internazionale.

Nel secondo capitolo si procede ad analizzare il settore dell'automotive, mediante il modello delle 5 forze di Porter e identificando le influenze dell'ambiente generale sul settore. Alla fine del capitolo si effettua una breve disamina delle strategie di internazionalizzazione perseguite dai principali player dell'automotive, che aiuta a contestualizzare il tema specifico nel settore scelto per questa tesi.

Il terzo capitolo rappresenta invece la parte empirica della tesi, analizzando diversi casi di internazionalizzazione nell'automotive, che sono stati scelti per la loro capacità di rispondere alla domanda che ci si è posti. Questi casi sono: il Gruppo FIAT, in cui si analizzano le implicazioni dell'internazionalizzazione per tutta la fiera e il rapporto con i dealer; L'internazionalizzazione nel segmento dei veicoli elettrici: il caso Tesla Motors; le strategie di internazionalizzazione dell'automotive Cinese; Il caso della produzione sudafricana di veicoli leggeri dal 1995 a oggi. Inoltre, all'interno del capitolo viene presentata una intervista effettuato con degli informatori privilegiati (top manager di Jaguar Land Rover), che ha permesso di validare i risultati della restante analisi.

L'analisi dei singoli casi e quella comparata, oltre ad avere un elevato valore descrittivo, utile per la pratica, ha permesso di porre in evidenza alcuni risultati e di individuare delle

particolari strategie di internazionalizzazione del settore e le loro caratteristiche, in alcuni casi innovative, soprattutto per il settore, che saranno discusse e presentate alla fine del capitolo. Si può quindi affermare che la presente tesi ha fornito delle risposte possibili alla domanda di ricerca che ci si era posti.

Sommario

Introduzione	2
CAPITOLO 1 - STRATEGIE DI CRESCITA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	8
1.1 Alcune considerazioni introduttive su strategie di crescita, internazionalizzazione e sviluppo organizzativo dell'impresa	8
1.2 Le scelte strategiche e l'internazionalizzazione	12
1.3 Internazionalizzazione e Globalizzazione	14
1.4 Le determinanti dell'internazionalizzazione	15
1.5 Le modalità di entrata nei mercati esteri	18
1.5.1 Le fasi tipiche del processo di internazionalizzazione	20
1.6 Processo di internazionalizzazione e vantaggio competitivo	27
1.6.1 Globalizzazione, localizzazione e vantaggio competitivo	30
1.7 La strategia di entrata nei mercati esteri	32
1.7.1 Le possibili modalità di entrata in un Paese estero	35
1.7.2 Le modalità di entrata, radicamento nel mercato estero e coinvolgimento strategico e finanziario	38
1.7.3 Le determinanti della scelta della modalità di entrata	39
1.7.4 Esportazioni dirette e indirette	41
1.7.5 Accordi strategici e joint venture	55
1.7.6 Investimenti diretti esteri	69
1.8 I modelli organizzativi delle imprese internazionalizzate	81
1.8.1 L'organizzazione delle attività su scala internazionale	82
1.8.2 L'organizzazione delle attività commerciali internazionali	85
1.8.3 Le relazioni strategia- struttura nei contesti internazionali	97
1.8.4 La differenziazione verticale nel contesto internazionale	99
1.8.5 La differenziazione orizzontale nel contesto internazionale	101

1.8.6	Integrazione e coordinamento delle attività e l'allineamento strategico delle infrastrutture di Information & Communication Technology	108
2	CAPITOLO 2 - IL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE: ANALISI STATICA ED EVOLUTIVA	115
2.1	Il mercato dell'automobile oggi: paesi e marchi	115
2.1.1	la redditività del settore automobilistico	117
2.2	L'analisi del settore auto motive mediante il modello delle 5 forze di Porter.....	118
2.2.1	La rivalità interna.....	119
2.2.2	La concorrenza indiretta.....	120
2.2.3	I potenziali entranti	120
2.2.4	Il potere contrattuale degli acquirenti e dei fornitori	120
2.2.5	le principali evoluzioni in atto nel settore	121
2.2.6	Delocalizzazione produttiva e mercati emergenti.....	122
2.3	Le influenze dell'ambiente generale sul settore dell'automotive.....	124
2.3.1	Influenza politica sul settore	125
2.3.2	L'influenza demografiche sul mercato	125
2.3.3	L' influenza economica sul settore	126
2.3.4	L'influenza della tecnologia sul settore	126
2.3.5	Le influenze socioculturali sul settore	126
2.4	Alcune note sull'internazionalizzazione delle principali imprese dell'automotive mondiale	127
2.4.1	Ford Motor Company e l'internazionalizzazione	127
2.4.2	L'Internazionalizzazione della Volkswagen	128
2.4.3	L'internazionalizzazione di Toyota	129
2.4.4	FIAT group automobiles e l'internazionalizzazione	130
3	CAPITOLO 3 - CASI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NELL'AUTOMOTIVE	132
3.1	Note metodologiche.....	132
3.1.1	Selezione dell'argomento di ricerca: procedura e valutazioni	132
3.1.2	Il progetto di ricerca	135

3.1.3	Domanda di ricerca e ipotesi.....	138
3.1.4	La selezione dei casi di studio.....	139
3.2	Il Gruppo FIAT: internazionalizzazione, conseguenze per la filiera e rapporto con i dealer	141
3.2.1	Il Gruppo Fiat: Struttura e Integrazione Verticale	141
3.2.2	Il Ciclo di Vita del Gruppo Fiat	142
3.2.3	L'Internazionalizzazione del Gruppo.....	143
3.2.4	L'Internazionalizzazione del Gruppo dal 2004 a oggi	146
3.2.5	<i>Le strategie di internazionalizzazione del settore dell'automotive cinese</i>	154
3.3	L'internazionalizzazione nel segmento dei veicoli elettrici: il caso Tesla Motors	171
3.3.1	Breve presentazione della Tesla Motors Inc.	171
3.3.2	La figura chiave di Elon Musk	180
3.4	Un confronto con esperti in merito alle strategie di internazionalizzazione dell'automotive: interviste al top management di jaguar land rover italia s.p.a.	182
3.4.1	Intervista a DANIELE MAVER – Presidente Jaguar Italia S.p.a. e Land Rover Italia S.p.a	182
3.4.2	Intervista a MARCO SANTUCCI – Direttore Generale Jaguar Italia S.p.a.....	185
3.4.3	Intervista a FABIO ROMANO – Direttore Marketing Jaguar Italia S.p.a.	189
3.5	I nuovi paesi produttori, contributi statali internazionalizzazione. Il caso della produzione sudafricana di veicoli leggeri dal 1995 a oggi.....	193
3.5.1	Localizzazione, politica, strategia e multinazionali: alcune implicazioni.....	196
3.5.2	Ubicazione, politica, strategia e multinazionali.....	196
3.5.3	Lo sviluppo dell'industria sudafricana dei veicoli leggeri	200
3.5.4	Risultati dall'analisi del caso Sudafricano della produzione dei veicoli leggeri.....	215
	Considerazioni conclusive	217

CAPITOLO 1 - STRATEGIE DI CRESCITA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 Alcune considerazioni introduttive su strategie di crescita, internazionalizzazione e sviluppo organizzativo dell'impresa

Al fine di aumentare la propria redditività e quota di mercato, nonché per gestire e prevenire eventuali difficoltà nella dialettica impresa ambiente, le imprese — soprattutto quelle di dimensioni medio/grandi — abbisognano di scelte strategiche ben ponderate e chiaramente definite. Fondamentalmente le strategie possono essere di crescita, non crescita e cooperazione. Ai fini della trattazione successiva prenderemo in considerazione le strategie di crescita, le quali prevedono lo *sviluppo dimensionale dell'impresa* (Porter, 1982). Tale processo aumenta anche il potere condizionante dell'impresa nei confronti di clienti, fornitori e, in generale, del *task environment*. Vediamo ora singolarmente le differenti strategie di crescita. "L'espansione orizzontale consiste nella crescita dell'impresa attorno al proprio *core business*" (Cafferata, 2009), al quale può corrispondere la produzione/fornitura di un unico bene o servizio, oppure di un insieme di prodotti che presentano forte affinità. Questa strategia di crescita si basa sull'allargamento e approfondimento delle relazioni col consumatore finale ed è quindi *monosettoriale*. La Fiat di inizio Novecento, entrando nel settore automobilistico, aumenta progressivamente la propria gamma di produzione, arricchendola di nuovi modelli e colori, andando di pari passo con l'aumento della propria redditività nel tempo. Tale strategia è propria di tutte le imprese che, avendo superato la selezione naturale, intendono aumentare la propria quota di mercato senza però uscire dal proprio specifico settore di riferimento. L'integrazione verticale consiste invece nell'assimilazione, all'interno della struttura aziendale, dei settori a monte (fornitori) e/o a valle (distributori, clienti finali).

Alla radice di questa strategia troviamo la ricerca di sostanziali economie di scala e una spinta verso la differenziazione del prodotto.

La diversificazione della produzione consiste nell'entrata dell'impresa in nuovi settori di mercato, i quali possono essere correlati oppure non correlati con il *core business*. Quanto più la diversificazione è non correlata, tanto più il gruppo di imprese (assumendo quindi una pluralità di soggetti giuridici sotto il controllo di un unico soggetto economico) si configura

come "conglomerato". Le logiche che spingono alla diversificazione correlata o conglomerale sono, rispettivamente, di tipo industriale o di servizio reciproco fra produzioni diverse, oppure di tipo finanziario/speculativo, con l'intenzione di trarre profitti di rapide acquisizioni di imprese con *core business* differente rispetto a quello del gruppo (Cafferata, 2009) Tutte queste strategie orientate alla crescita possono essere ulteriormente classificate, a seconda che si tratti di uno sviluppo dimensionale *endogeno* (interno, senza l'acquisto di nuove imprese) o *esogeno* (esterno, ossia orientato all'acquisto di nuovi soggetti giuridici). La Fiat, già nominata a proposito dell'espansione orizzontale, è anche un esempio di crescita esogena. Negli anni '60 e '70, attraverso l'acquisto di Lancia, Alfa Romeo e Autobianchi, la Fiat Auto SpA ha ampliato notevolmente la propria quota di mercato, ed in seguito si è anche distinta per una diversificazione conglomerale messa in atto attraverso l'acquisizione di numerose altre imprese non destinate alla produzione di automobili (Cafferata, 2009).

Bisogna infine tenere presenti le sfide poste nei confronti dell'organizzazione interna delle imprese conseguentemente all'attuazione di nuove strategie. Così come le strategie sono un tentativo, da parte delle imprese di rispondere alle sfide poste da parte dell'ambiente, così per la struttura dell'impresa è una sfida costante adeguarsi efficientemente a tali strategie, arginando sprechi e disfunzioni. Lo studioso Alfred Chandler riassume questo concetto in *structure follows strategy* (Chandler, 1962).

Tutte le imprese, a prescindere dalle loro dimensioni, possono decidere di internazionalizzarsi. La necessità di tale scelta può essere determinata da un contesto di crescente globalizzazione delle imprese e dei mercati, che sembra essere una delle tendenze di maggiore rilievo nell'ambiente economico odierno. Nelle due decadi passate, le opportunità d'ingresso in nuovi mercati sono aumentate notevolmente. Molti paesi hanno aperto i loro mercati a investitori stranieri e, allo stesso tempo si sono creati altri nuovi e attraenti mercati (Tatoglu, Demirbag e Kaplan, 2003) La disponibilità di manodopera a basso costo, l'accessibilità a nuovi mercati di sbocco, la fidelizzazione della clientela locale e la possibilità di reperire manager autoctoni sono fortemente aumentate in tempi recenti. Dunque, la necessità di internazionalizzazione delle imprese nasce dalla consapevolezza che concorrere sui mercati globali offre maggiori benefici rispetto alla sola attività sul mercato nazionale. Motivi di natura finanziaria consistono nella possibilità di aggirare dazi doganali e altre misure limitative del commercio producendo direttamente su suolo estero; oltre al godimento di eventuali vantaggi fiscali (Krugman e Obstfeld, 2009). Oltre alla forza lavoro a basso costo, inoltre possibile che il paese di destinazione abbia altri

risorse (energia, materie prime, lavoratori altamente qualificati) che potrebbero risultare irreperibili o troppo costose in patria.

Per quanto riguarda il processo in sé, l'internazionalizzazione può avvenire sia in modo voluto e pianificato anteriormente, sia in via casuale (ossia distintamente rispetto al percorso strategico). La strategia di crescita è generalmente alla base del processo, attraverso l'espansione orizzontale oppure l'integrazione verticale, la diversificazione e conglomerazione (Cafferata, 2009).

Per quanto riguarda le opportunità di internazionalizzazione in quelle imprese che non ricorrono a strategie di crescita, ipotizziamo un'impresa la quale, a causa di un calo del mercato interno, voglia usufruire dei mercati di sbocco esteri, ma non possieda canali distributivi di riferimento. Entrando in contatto con un'azienda distributrice estera, tale impresa potrà riequilibrare il proprio fatturato facendo leva su nuovi clienti. Questo può avvenire attraverso una *non equity cooperation*, ossia un contratto di collaborazione fra i due partner d'affari. In questo modo l'internazionalizzazione avviene senza alcun investimento di risorse nella crescita delle dimensioni aziendali ovvero operazioni sul capitale sociale (Cafferata, 2009).

Il processo di internazionalizzazione può anche avvenire seguendo i canali della *equity cooperation*, ossia costituendo un'impresa co-partecipata da parte dell'azienda nazionale (produttrice di beni) e da quella estera (distributrice). In questo caso la cooperazione non è basata su un contratto, bensì sulla condivisione del capitale di rischio, portando entrambe le imprese ad internazionalizzarsi.

Facendo riferimento al ciclo di vita dell'impresa, ricordiamo che i fenomeni di internazionalizzazione precoce (come sopra riportati) non sono particolarmente frequenti, vale a dire che la maggior parte delle imprese nasce senza pretese di espandersi all'estero. Sono invece molto più diffusi casi di imprese neonate o di piccole dimensioni, le quali forniscono input ad imprese di maggiori dimensioni, con queste ultime operanti anche in mercati esteri. Fornendo input all'impresa esportatrice, la piccola impresa potrà dirsi *indirettamente internazionalizzata*. Sfruttando questo canale, è possibile che la piccola impresa affini le qualità dei suoi prodotti alle esigenze della clientela estera, diventando a sua volta un'impresa esportatrice. Ciò non significherà forzatamente la cessazione delle forniture verso il produttore nazionale (la grande impresa), giacché nella maggioranza dei casi sarà proprio la grande impresa ad interrompere i contatti con la piccola, sentendosi minacciata dalla concorrenza delle imprese estere che utilizzando le componenti fornite da quest'ultima.

In questa nuova fase del suo ciclo di vita, la nostra impresa sarà internazionalizzata a pieno titolo (oltre che indirettamente), essendo ora esportatrice diretta (Cafferata, 2009).

Arrivata a questa fase di vita, è possibile che la nostra impresa decida di aprire all'estero delle "sussidiarie" di produzione ovvero proprie "filiali", sia di acquisto sia di vendita. Ciò avviene quando la nostra impresa, già esportatrice, decida di aprire all'estero anche veri e propri impianti di produzione, distribuzione o basi logistiche. Attraverso tali nuovi insediamenti nel paese estero, la nostra impresa si qualifica come *multinazionale*. La multinazionalizzazione si ha quando l'impresa non solo si avvale di clienti esteri, ma decide anche di *insediare le proprie unità produttive/distributive in uno o più paesi ospitanti*, a prescindere dal percorso di crescita seguito.

Generalmente le imprese multinazionali sono di grandi dimensioni, fatta eccezione per quelle imprese che - in virtù del proprio *know how* — nonché di una certa propensione al rischio — riescono a insediare e gestire con successo unità di varie dimensioni in paesi diversi da quello di provenienza; pur essendo imprese minori in patria. Nella stragrande maggioranza dei casi l'impresa multinazionale è comunque di grandi dimensioni, e preferisce differenziarsi internamente in una *holding* radicata soprattutto nel paese d'origine, la quale possiede partecipazioni di controllo in uno o più paesi ospitanti. Abbiamo quindi una multinazionale costituita dall'impresa "madre" e da più sottosistemi di imprese "filiate" su suolo estero (Cafferata, 1993; Grandinetti e Rulliani, 1996; Calvelli, 1998).

Questo secolo in particolare è caratterizzato da "imprese direttamente internazionalizzate, ovvero imprese che nascono per esportare e/o insediarsi all'estero fin dai primi anni di vita" (Zanni e Zucchella, 2009). Questo fenomeno (*born global enterprises*) non è tuttavia particolarmente diffuso secondo il recente studio di Zanni e Zucchella (2009).

Tra le imprese internazionalizzate merita di essere menzionata l'impresa globale ossia quella che sceglie di non limitarsi a determinati mercati, considerando invece il globo come un unico mercato sconfinato. Questo particolare tipo di impresa multinazionale si distingue per il fatto di offrire un prodotto desiderabile da parte di un consumatore "universale", oltre che per disporre di linee di produzione, marketing ed altre funzioni aziendali che si adattino alle diversità socio-culturali dei paesi ospitanti. L'impresa globale si trova quindi di fronte ad una sfida notevole: generalizzare la produzione in modo da adattarsi ai bisogni di una clientela incredibilmente vasta e differenziata, adattandosi però nel contempo, alle insidie specifiche degli ambienti nei quali opera. L'attività del management assume dunque un'importanza ben maggiore rispetto a ciò che avviene in altre imprese multinazionali: al fine di soddisfare le

specifiche esigenze della clientela locale, bene che i rispettivi manager siano in stretto contatto con — e se possibile radicati nel — lo specifico contesto nazionale. La selezione di manager capaci di applicare il nesso differenziazione/integrazione in una moltitudine di situazioni quanto mai cruciale (Cafferata, 2009).

Infatti, pur contando la nazionalità specifica della holding molto rispetto alle decisioni strategiche di investimento e finanziamento, essa è invece di minor rilievo ai fini del coordinamento e controllo del mercato globale.

L'impresa multinazionale "classica" si distingue invece rispetto all'impresa globale in base alla qualità dell'interazione con il paese ospitante ed il rispettivo mercato. Negli anni '50 e '60 alla base del processo di internazionalizzazione vi erano principi che oggi sono da considerare superati, vale a dire un insediamento impiantistico/logistico che prevedeva un uso intensivo delle risorse del paese ospitante, in quanto guidato da un'ottica imperialista. L'impresa globale odierna cerca, al contrario, di cooperare con le forze di mercato locali, sia di *task*, che di *general environment*. Cioè ovviamente non da ricondurre a finalità benefattrici o addirittura filantropiche, bensì alla consapevolezza del ruolo cruciale che il radicamento territoriale gioca nell'ottica del conseguimento del profitto, anche in virtù della capacità dell'impresa di proporsi in una pluralità di immagini e tecniche di marketing (Cafferata, 2009).

1.2 Le scelte strategiche e l'internazionalizzazione

I fattori che spingono l'impresa a ricercare l'espansione della propria attività produttiva e commerciale in aree geografiche estere possono essere ordinati in due categorie:

- fattori connessi allo sviluppo della posizione competitiva dell'impresa (*cause interne*);
- fattori connessi all'adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante (*cause esterne*).

utile precisare che questi ultimi *possono* costituire una spinta verso l'espansione internazionale dell'impresa, ma non la determinano; peraltro, l'evoluzione dello scenario competitivo in molti settori è tale che la capacità dell'impresa di sfruttare le spinte esterne verso l'estero costituisce una condizione sempre più ineluttabile per la sua evoluzione positiva.

In molti casi, si osserva che l'internazionalizzazione è quasi un effetto naturale della crescita dell'impresa: raggiunte determinate dimensioni produttive e di mercato, l'impresa indirizza spontaneamente la propria strategia di espansione verso nuove aree geografiche. Non si ritiene certamente corretto stabilire una relazione deterministica tra dimensione aziendale e internazionalizzazione; tuttavia, è certo che il conseguimento di una buona posizione competitiva e di fatturato nel mercato interno pone l'opportunità / necessità di individuare nuove alternative di sviluppo; tra queste, l'internazionalizzazione è generalmente una delle principali.

L'evoluzione internazionale dell'impresa non si manifesta, salvo casi particolari, in un evento unico, ma risulta piuttosto un processo articolato in diversi passaggi. In sostanza, più che con *una* causa è corretto spiegare il processo di espansione estera dell'impresa attraverso un insieme di motivazioni, che intervengono in diversi momenti temporali e con valenza differente. Spesso, nessuna delle concause individuate spiega completamente la dimensione internazionale raggiunta dall'azienda, ma ciascuna è alla base di un certo passaggio del processo che ha condotto al raggiungimento di tale dimensione.

Gli studi di *international business* hanno elaborato negli ultimi quarant'anni numerose teorie interpretative del processo di espansione estera dell'impresa e dei fattori che ne sono all'origine. Una sorta di sintesi delle principali conclusioni di queste teorie è rappresentata dal "paradigma eclettico" elaborato da J. Dunning¹, che proprio per il suo "eclettismo" risulta sufficientemente ampio per comprendere buona parte delle possibili situazioni.

Il paradigma di Dunning individua tre condizioni/spinte specifiche che spingono l'impresa a investire all'estero:

- *Ownership advantage*. L'impresa va all'estero perché dispone di particolari risorse e competenze che le permettono di avere un vantaggio competitivo rilevante anche a livello internazionale o perché proprio attraverso l'organizzazione delle attività a livello internazionale riesce a ridurre i costi di transazione a un livello inferiore di quello dei concorrenti
- *Location advantage*. L'impresa trova in una determinata area estera delle condizioni favorevoli per le proprie attività che le permettono di valorizzare ulteriormente le risorse e le competenze che essa ha a sua disposizione; si rafforza il vantaggio competitivo

¹ ' Le prime elaborazioni di questo paradigma si trovano nei lavori di Dunning apparsi alla fine degli anni '70 del Novecento. Un contributo più recente che offre un'utile sintesi del percorso precedente è Dunning J.H. (2001) *The eclectic (OM) paradigm of international production: past, present and future in International Journal of the Economics of Business* vol. 8 (2) pp. 173-190.

attraverso l'utilizzazione di propri asset nel contesto estero, insieme allo sfruttamento di specifiche risorse/condizioni operative presenti in tale territorio.

- *Internalisation advantage.* L'impresa è in grado di sfruttare meglio la valenza competitiva internazionale di particolari risorse di cui dispone all'interno della propria struttura organizzativa piuttosto che concedendone l'utilizzazione a terzi (vendita o licenza).

Sullo sfruttamento in nuove aree geografiche di vantaggi competitivi detenuti nel Paese di origine si sono concentrati molti autori. Tra gli altri, Håmer (1970; 1978) osserva come la principale ragione per cui le aziende vanno oltre i confini nazionali consista appunto nella volontà di utilizzare in nuove aree geografiche i propri vantaggi in termini di competenze, imprenditorialità, accesso ai capitali, i quali possono anche essere "*onore potent abroad than at home*".

Lo sfruttamento in nuove aree geografiche degli elementi di forza detenuti nel mercato originario non è però così automatico; dipende dal modo in cui si manifesta quello che Valdani (1991, p. 247) ha definito l'effetto prisma". Tale effetto è causa di una <deformazione del giudizio e delle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche ambientali che influiscono sul posizionamento competitivo dell'impresa". Questa deformazione altera la natura del vantaggio competitivo dell'impresa e la sua efficacia. L'incidenza dell'effetto prisma appare potenzialmente maggiore nel caso di vantaggi legati alla differenziazione dell'offerta dell'impresa, piuttosto che per quanto riguarda le determinanti dell'efficienza sui costi.

Un altro importante paradigma interpretativo del processo di internazionalizzazione dell'impresa è quello sviluppato dalla così detta "scuola scandinava", rappresentata da autori come Johansson, Vahlne, Forsgren. Questo filone di pensiero ha particolarmente approfondito il modo in cui si sviluppa il processo di espansione estera dell'impresa, proponendo l'idea di un'evoluzione "incrementale". L'impresa avvia le sue attività estere inizialmente con un modesto impegno di risorse e in aree culturalmente vicine a quella di origine; nel tempo rafforza ed estende le sue attività estere sulla base dei risultati progressivamente raggiunti.

L'evoluzione "incrementale" del grado di internazionalizzazione dell'impresa si manifesta in relazione a due precisi elementi: l'impegno di risorse per le operazioni estere e il livello di conoscenze internazionali maturate dall'azienda.

1.3 Internazionalizzazione e Globalizzazione

Organizzazioni internazionali quali Wto e Unctad studiano da tempo, attraverso rilevazioni statistiche, l'internazionalizzazione in tutte le sue affermazioni. Tale fenomeno spesso si

accompagna al concetto di globalizzazione, ossia una sempre maggiore interdipendenza dei mercati, nonché una forte standardizzazione della produzione a livello mondiale. Un settore di mercato può definirsi globale laddove uno shock di rilievo che interessi un determinato paese provochi ripercussioni immediate in tutti gli altri. Dal punto di vista delle imprese, ciò significa che un mutamento della composizione competitiva in un contesto geografico su cui sono presenti influenza anche le scelte strategiche che dovranno adottare in tutti gli altri contesti. In altri termini, i singoli mercati non possono più essere considerati singolarmente [Porter, 1986; Caselli, 1995]. La globalizzazione non si riferisce quindi a tutti i settori, segmenti, imprese e mercati; dal momento che si tratta di un fenomeno differenziato e non automatico [Cozzi e Vacca, 1986; Caselli, 1995].

Una corrente di pensiero ampiamente accettata suggerisce che la globalizzazione sia in realtà riferita non agli scambi fra i principali colossi industriali - Europa, Nord America e Asia - bensì al mercato interno di ognuna di queste regioni. In certi contesti sarebbe quindi più opportuno parlare di *regionalizzazione* [Rugman, 2003].

Ai fini della "gestione" della globalizzazione non è ancora chiaro di quali strumenti - oggettivamente definibili - le imprese possano avvalersi.

Al tempo stesso però, l'oggettiva esistenza di nuove slide di mercato, caratterizzate da nuovi protagonisti internazionali e forze competitive, costringono tutte le imprese a considerare - singolarmente e globalmente - i vari contesti geografici ai fini della formulazione delle proprie strategie.

1.4 Le determinanti dell'internazionalizzazione

Si identificano cinque condizioni esterne all'impresa che possono attivare il processo di internazionalizzazione:

- a) internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva;
- b) espansione internazionale dei principali clienti dell'impresa;
- c) la reazione a comportamenti competitivi di altre imprese;
- d) azione di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione delle imprese;
- e) il presentarsi di significative opportunità commerciali.

Il primo fattore si manifesta in due maniere speculari; per un verso, il mercato geografico di origine può risultare sempre più esposto alle forze competitive internazionali e quindi sempre

pia facilmente aggredibile da operatori di origine estera. Per l'altro, le diverse aree di business tendono ad assumere dimensione sovralocale, offrendo all'azienda locale l'opportunità di estendere la propria posizione competitiva al di fuori del solo mercato geografico di origine.

L'entrata in nuovi mercati geografici può anche essere determinata dalla circostanza che quello di origine si trova nella fase di piena maturità o addirittura di declino; in questo caso, la capacità di operare in contesti geografici diversi costituisce una condizione quasi ineluttabile per la stessa sopravvivenza dell'impresa.

La decisione di andare all'estero può essere anche conseguenza dell'internazionalizzazione produttiva dei principali clienti. Questa situazione riguarda in maniera particolare in aziende che operano come fornitori specializzati o sub-fornitori e che, quindi, devono saper adeguare la propria offerta a tutte le esigenze del cliente, comprese quelle di tipo logistico. Il processo di espansione estera dell'impresa dunque, "trainato" dal cliente o dai suoi principali clienti; come spiegato nel quarto capitolo, si tratta di una fattispecie piuttosto importante per le piccole e medie aziende.

Lo sviluppo della presenza estera può anche essere una *reazione competitiva* nei confronti di un rivale che, avendo già attuato una strategia di internazionalizzazione, o essendo potenzialmente in grado di metterla in atto, minaccia di rafforzare la propria posizione competitiva e alterare a suo vantaggio l'originario equilibrio di mercato.

Si possono individuare diversi comportamenti reattivi all'espansione estera dei concorrenti; l'ipotesi più semplice è quella inattiva, in cui l'impresa entra nel mercato estero dove sono già presenti i suoi diretti concorrenti per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato o di perdere il controllo di importanti fonti di vantaggio competitivo. Si tratta di quello che Aharoni (1900) chiama il *bandwagon effect* ("effetto di trascinamento"). In particolare, se la concentrazione del settore in cui opera l'impresa raggiunge il livello adeguato per il manifestarsi dell'interdipendenza tra gli operatori, l'investimento di un soggetto in un'area estera viene percepito come una minaccia dagli altri attori, i quali temono che il *first mover* possa acquisire vantaggi competitivi; di conseguenza, i *followers* possono decidere di operare all'estero per non lasciare al leader il controllo di tali vantaggi.

Un secondo tipo di strategia di internazionalizzazione reattiva è quella che deriva dalla necessità di reagire a un attacco di un concorrente estero nel proprio mercato locale²; Graham

² ² Si osserva che questa strategia può essere anche conseguente alla volontà dell'impresa di determinare le condizioni per partecipare ad accordi con altri operatori internazionali, finalizzati a dividere i mercati geografici in "aree di contratto" assegnate in maniera stabile ai partecipanti all'accordo.

(1978) ha chiamato questa strategia *exchange of threat* ("scambio di minaccia"). La logica alla base di questa strategia può essere sinteticamente descritta con il seguente esempio: l'impresa A cerca di entrare in una area estera per minacciare un rivale B che in tale area ha notevoli interessi economici e che, a sua volta, a entrato nel mercato geografico di elezione dell'impresa A. In questa maniera, A raggiunge diversi risultati: in primo luogo, "comunica" a B la sua intenzione di reagire in maniera aggressiva alla minaccia che quest'ultimo porta al suo mercato principale; in secondo luogo, limita la capacità espansiva nuovo mercato; infine, può spingere a ricercare accordi di mutuo riconoscimento della leadership competitiva nelle diverse aree geografiche³.

L'avvio del processo di espansione estera può essere stimolato anche dall'offerta di servizi specializzati a supporto da parte di istituzioni pubbliche o di organizzazioni private. Questi servizi riguardano normalmente la fornitura di informazioni dettagliate sulle opportunità estere; l'accompagnamento a fiere e manifestazioni commerciali internazionali; la consulenza legale in relazione alle problematiche delle operazioni estere; il supporto sul piano finanziario. Questi servizi hanno un certo peso nello spiegare l'espansione estera delle piccole e piccolissime aziende; sono approfonditi con specifico riferimento al caso italiano nel quinto Capitolo.

L'ultima condizione indicata, il presentarsi di significative opportunità commerciali, è quella più semplice ma probabilmente anche la più frequente. L'impresa decide di andare all'estero perchè un cliente estero o un intermediario la stimola in tale direzione, normalmente presentando una "domanda" relativamente consistente (anche se non necessariamente stabile nel tempo). In questo caso, l'espansione estera non "cercata" dall'impresa; non è, quindi, conseguenza di una sua scelta strategica deliberata; può tuttavia favorire il manifestarsi delle condizioni utili per un successivo sviluppo di un più consistente processo di espansione estera.

³ *Esiste una differenza concettuale rilevante tra la strategia basata sull'effetto di trascinamento e quella spiegata dalla reazione alla minaccia nel proprio mercato. Nel primo caso infatti l'internazionalizzazione dell'impresa costituisce la reazione a un comportamento di un rivale originariamente appartenente alla stessa area dell'impresa; nel secondo caso, l'espansione estera deriva dal comportamento di concorrenti esteri.*

1.5 Le modalità di entrata nei mercati esteri

L'avvio di importazioni è essenzialmente spiegato dalla volontà (o dalla necessità) di disporre di migliori condizioni di approvvigionamento degli input più rilevanti per la creazione di valore nel processo produttivo; condizioni migliori in termini di: a) quantità disponibili rispetto alla dimensione del fabbisogno; b) qualità degli input; c) prezzo complessivo (prezzo di acquisto più costi di movimentazione, considerato l'eventuale tasso di cambio tra la valuta dell'impresa e quella del fornitore estero).

Le importazioni sono sempre innanzi tutto determinate dalla opportunità di ottimizzare gli approvvigionamenti; in alcuni casi possono essere anche spinte dalla volontà dell'impresa di rafforzare i legami con determinati fornitori esteri, con l'obiettivo di creare le condizioni per avviare altre modalità di internazionalizzazione.

Nella loro fase iniziale, le esportazioni sono spiegate da due ragioni principali: la ricerca di diverse opportunità di mercato; la volontà di sfruttare in nuove aree geografiche il potenziale di un prodotto o di capacità produttive che sono risultate di successo nel mercato di origine. La ricerca di nuovi sbocchi commerciali all'estero può a sua volta essere stimolata da limiti di crescita della domanda locale o dal forte intensificarsi della concorrenza nel proprio contesto geografico o, ancora, dal manifestarsi di notevoli potenzialità commerciali e strategiche appunto nei mercati esteri.

Vi può essere anche una terza ragione che spinge l'impresa a esportare: si tratta della volontà di maturare nuove conoscenze sulle caratteristiche di un determinato contesto geografico, senza dover sostenere investimenti eccessivamente onerosi e quindi senza "legarsi le mani" in operazioni che potrebbero rivelarsi non convenienti. In questa prospettiva, l'impresa inizia a sviluppare operazioni commerciali in nuovi Paesi per rafforzare le proprie competenze organizzative e strategiche di livello internazionale e acquisire le conoscenze necessarie per porre successivamente in essere strategie di entrata più "impegnative".

Nelle imprese che hanno già un certo grado di presenza internazionale, l'ulteriore focalizzazione sulle esportazioni è spiegato innanzi tutto dalla volontà di esplorare le potenzialità di nuovi mercati geografici, valorizzando le esperienze progressivamente acquisite in quelli già in qualche modo penetrati. In secondo luogo, dalla opportunità di allargare il più possibile (e con un impiego di risorse relativamente contenuto) la propria presenza commerciale in determinate macro-aree geografiche, beneficiando delle conseguenti sinergie sul piano della produzione, della distribuzione e del marketing.

	AVVIO DELLA PRESENZA	SVILUPPO DELLA PRESENZA
IMPORTAZIONI	- Migliori condizioni di approvvigionamento	- Migliori condizioni di approvvigionamento
ESPORTAZIONI	- Ricerca di nuovi mercati - Sfruttamento di opportunità competitive del sistema produttivo a del prodotto - Apprendimento	- Ricerca di nuovi mercati - Sviluppo delle sinergie conseguenti ad allargamento della posizione internazionale
ACCORDI STRATEGICI E JOINT VENTURES	Ricerca di nuovi mercati in Paesi con regolamentazione del commercio estero — Controllo del rischio - Sviluppo di competenze	- Ricerca di nuovi mercati - Sfruttamento di opportunità contingenti - Flessibilità strategica a organizzativa - Sviluppo di competenze
INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	- Rafforzamento della posizione competitiva nel mercato geografico estero - Ricerca e sfruttamento di vantaggi localizzativi - Sfruttamento di condizioni di vantaggio competitivo originate nel mercato locale	- Rafforzamento della posizione competitiva nel mercato geografico estero - Ricerca a sfruttamento di vantaggi localizzativi - Sviluppo organizzativo internazionale - Sfruttamento di condizioni di vantaggio competitivo originate nel mercato locale

Figura 1.1 Modalità di entrata, grado di esperienza internazionale e cause di espansione estera.

Gli accordi strategici e le joint ventures (d' ora in poi, *accordi*) sono spiegati in primo luogo dalla volontà impresa di entrare in nuovi mercati geografici dove però, almeno in una prima fase, essa non è in grado di accedere, per ragioni oggettive o soggettive di operare autonomamente. Le motivazioni oggettive di questa difficoltà attengono normalmente o a esplicite politiche dei governi locali che intendono limitare la presenza di operatori stranieri e favorire invece la crescita del sistema produttivo endogeno; oppure a fattori ambientali che rendono le operazioni in quel determinato mercato estero particolarmente rischiose, soprattutto per imprese prive di relazioni con attori locali. Le motivazioni soggettive riguardano la dimensione dell'impresa, la sua capacità di investimento estero, la sua attitudine al rischio, le competenze disponibili.

Nei casi in cui la semplice presenza commerciale non sia possibile o adeguata, questo insieme di fattori spinge l'impresa a ricercare forme di accordo con altri operatori piuttosto che affrontare la strada dell' investimento diretto estero.

Anche gli accordi possono essere motivati dalla volontà dell'impresa di sviluppare le

conoscenze e le esperienze necessarie per attuare successivamente una presenza più diretta nei mercati esteri. In questa prospettiva, la collaborazione con un operatore locale è spesso una fase propedeutica a una successiva acquisizione o fusione per consolidare la posizione competitiva internazionale.

Gli accordi sono molto frequenti anche in imprese che hanno già sviluppato una certa presenza internazionale; in questo caso, oltre alla volontà di entrare in determinati mercati e di sviluppare le necessarie competenze per un successivo rafforzamento della strategia competitiva, la spinta alla base degli accordi può essere il presentarsi di opportunità anche contingenti che risultano coerenti e sinergiche con il progressivo radicamento della posizione dell'impresa nei territori esteri.

Infine, gli accordi possono essere motivati dalla necessità dell'impresa di accrescere la propria presenza diretta nei Paesi esteri, mantenendo una certa strategia e organizzativa; in questo senso, rappresentano una alternativa all'investimento diretto estero, che richiede un incremento della dimensione e della complessità organizzativa dell'impresa.

Le ragioni alla base dell'internazionalizzazione attraverso investimenti diretti esteri possono più direttamente fare riferimento al paradigma eclettico di cui si è accennato nel precedente Paragrafo. Lo stesso Dunning indica: a) gli investimenti *market seeking*, finalizzati a entrare in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali l'impresa internazionalizzata può sfruttare significativi vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali; b) gli investimenti *natural resource seeking*, volti ad assicurare all'impresa un accesso privilegiato agli input produttivi cruciali per il processo produttivo e acquisibili in maniera difficoltosa in altre aree; c) gli investimenti *low cost seeking*, caratterizzati dall'insediamento di determinate attività della catena del valore in aree dove la realizzazione di tali attività risulta meno costosa, così da acquisire un vantaggio di costo su scala globale.

Nei gruppi che hanno già raggiunto una certa presenza internazionale, ulteriori investimenti diretti esteri sono spiegati anche dalla opportunità di razionalizzare o consolidare la "rete interna" in cui il gruppo stesso tende a configurarsi.

1.5.1 Le fasi tipiche del processo di internazionalizzazione

Già alla meta dello scorso secolo, Pasquale Saraceno osservava come l'impresa internazionale non deve essere intesa come un "archetipo", ma piuttosto come il risultato in continuo divenire di un "percorso evolutivo". Su questa linea si esprime anche Rispoli (1994, p. 38) quando afferma che ((per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un *processo* che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i

mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta via via verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione e di servizi, pubbliche e private, in diversi paesi».

Questo Paragrafo ha l'obiettivo di focalizzare i passaggi logici che l'impresa attraversa nel corso della sua evoluzione internazionale e nei quali assume una certa configurazione strategica e organizzativa. Le fasi in cui, in condizioni normali, possibile dividere il processo d'internazionalizzazione delle imprese sono quattro (Fig. 2.1):

- a) *entrata* nel mercato estero;
- b) *assestamento* della presenza nel mercato estero;
- c) *sviluppo* della posizione competitiva nel mercato estero;
- d) *razionalizzazione* della posizione internazionale.

Nei processo di espansione estera, queste fasi non sono necessariamente sequenziali poiché l'evoluzione internazionale dell'impresa nelle varie aree geografiche e aree di business tende naturalmente ad avere ritmi temporali diversi.

1.5.1.1 Entrata nel mercato estero

Nei primo stadio dell'evoluzione internazionale, l'impresa definisce l'area geografica in cui intende collocarsi; esplicita gli obiettivi che vuole raggiungere attraverso la presenza in tale area e compie le scelte di base per realizzare concretamente il proprio intento. Queste scelte riguardano essenzialmente la modalità operative per entrare nella nuova area, la tempistica e la configurazione organizzativa più efficace rispetto alla modalità di entrata prescelta. Durante questa fase, l'impresa compie una prima, attenta ricognizione delle risorse disponibili e di quelle che possono essere acquisite all'esterno, per verificarne la compatibilità con la strategia che intende adottare.

La fase successiva, di assestamento della presenza nel mercato estero, consiste essenzialmente nella gestione dell'impatto economico, strategico e organizzativo della nuova dimensione geografica delle proprie attività. Lo stadio di assestamento della presenza estera costituisce, il momento in cui l'impresa matura delle routine adatte a stabilizzare gli impulsi che hanno condotto all'entrata nella nuova area geografica e a maturare le competenze necessarie per gestire al meglio la nuova dimensione operativa.

In questo stadio attività estera raggiunge nel sistema aziendale un rilievo ben identificato che trova riflesso formale nel piano strategico. E' esaminata in dettaglio

la linea di condotta che deve essere seguita nella nuova area geografica, viene decisa una allocazione delle risorse che risulti coerente con le scelte strategiche e con le prospettive di medio-lungo termine.

Parallelamente al consolidamento "strategico" delle operazioni internazionali, si manifesta l'evoluzione del sistema organizzativo. All'interno dell'impresa è progressivamente raggiunto un livello di apprendimento delle problematiche di gestione internazionale che consente la graduata maturazione delle competenze necessarie per eccellere nelle operazioni *su* scala sovralocale.

Il terzo passaggio è nuovamente di tipo "innovativo", poiché lo sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero tende non solo a modificare gli equilibri esistenti tra gli operatori presenti in tale mercato, ma *anche a far* evolvere la preesistente natura dell'azienda.

In linea generale, questa fase è caratterizzata da due aspetti fondamentali: il cambiamento delle condizioni interne ed esterne che erano alla base del primo momento dell'espansione nel mercato estero; la ricerca di un definitivo consolidamento della posizione competitiva nella nuova area geografica. Le operazioni internazionali acquisiscono un'importanza analoga, in alcuni casi anche superiore a quelle svolte nel paese d'origine. Esse sono, comunque, parte integrante del piano strategico dell'impresa e possono determinare importanti mutamenti del sistema organizzativo.

In questo stadio, l'internazionalizzazione dell'impresa è caratterizzata dal completo sviluppo delle relazioni tra questa e i soggetti presenti nell'ambiente estero. Tali relazioni si manifestano, evidentemente, anche nelle fasi precedenti; tuttavia è in questo stadio che esse assumono spessore dal punto di vista del flusso di conoscenza, della rilevanza nella strategia e della significatività economica e finanziaria.

Attraverso la propria unità operativa presente nell'area estera, l'impresa entra dunque progressivamente a far parte di una "rete estera" da cui emergono fattori di stimolo e di vincolo al progredire del processo di internazionalizzazione. Questo fenomeno dà inizio a un radicamento dell'impresa nel contesto ambientale estero *che* si accompagna alla definitiva maturazione della sua cultura internazionale.

In questa fase inizia anche a manifestarsi uno dei problemi cardine della configurazione internazionale dell'impresa: l'armonia tra *estensione* ed *unitarietà*⁴ (Decastri, 1993, p. 20).

⁴ L'estensione descrive la numerosità delle combinazioni mercato/area geografica che caratterizzano la presenza

L'espansione nell'area estera, la conseguente crescente importanza dei rapporti con i soggetti presenti in tale area, e il peso strategico, economico e organizzativo raggiunto dalle sussidiarie estere determinano una forte spinta verso l'autonomia di queste ultime. Al tempo stesso, si attivano forze volte a garantire l'unitarietà dell'indirizzo strategico del Gruppo. La necessità di trovare adeguato bilanciamento tra la spinta all'estensione e quella verso l'unitarietà costituisce un significativo impulso verso lo stadio successivo del suo processo di internazionalizzazione.

Il momento conclusivo sul piano logico della dinamica di internazionalizzazione è quello in cui l'impresa procede alla razionalizzazione della sua posizione produttiva e commerciale nelle diverse aree geografiche dove è presente. Anche questo stadio è quindi focalizzato sulla assimilazione di una routine relative, in questo caso, alla gestione dell'insediamento simultaneo e differenziato in diverse aree geografiche, correlate sotto il profilo commerciale e produttivo. La catena del valore di ogni area di business in cui l'impresa è impegnata viene organizzata a livello globale.

In questo passaggio, le relazioni tra la casa madre e le sussidiarie acquisiscono elevate complessità e diventano la componente determinante della posizione competitiva che l'impresa assume sullo scenario mondiale. Le modalità con cui erano gestite tali relazioni nelle fasi precedenti tendono, in questa, a perdere efficacia; diviene necessario identificare una struttura dei rapporti interni più coerente con la complessità strategica e operativa raggiunta dall'impresa nel contesto globale. Si pone quindi il problema di configurare in maniera esplicita una "rete interne", i cui nodi sono costituiti dalla corporate e dalle diverse sussidiarie. All'interno di questa rete devono essere svolte tutte le attività necessarie per gestire la posizione dell'impresa nelle *aree* geografiche di suo interesse.

La razionalizzazione della posizione internazionale si articola dunque in quattro contenuti fondamentali:

- a) l'organizzazione del portafoglio di mercati geografici in cui l'impresa intende essere presente;
- b) la determinazione del ruolo che ciascun mercato ha nella strategia globale dell'impresa;
- c) la riorganizzazione delle attività della catena del valore di ogni business sfruttando le

internazionale dell'impresa, e implica l'esistenza di unità operative con un determinato grado di autonomia della casa madre. L'unitarietà concerne l'omogeneità degli indirizzi di fondo assunti dall'impresa pur impegnata in territori diversi, il cui raggiungimento necessita di adeguate procedure di integrazione e coordinamento tra le sussidiarie che gestiscono la posizione competitiva in tali territori.

sinergie e i vantaggi derivanti dalle diverse opportunità localizzative;

d) l'organizzazione di una rete interna nel cui ambito si consolidano le relazioni tra le diverse sussidiarie e tra queste e la corporate.

La razionalizzazione della posizione internazionale determina dunque una differenziazione (sotto il profilo strategico, economico, organizzativo e operativo) della presenza che l'impresa ha in ciascuna area geografica.

Il fatto che l'impresa si possa trovare allo stesso tempo in diverse fasi del processo di internazionalizzazione e l'esistenza di uno stadio in cui essa consolida e rende tra loro coerenti le posizioni raggiunte durante le fasi precedenti, supera l'idea che esista *un unico* processo di internazionalizzazione dell'azienda.

Il processo di internazionalizzazione risulta dunque un "meta-processo", articolato in un insieme di percorsi, ciascuno riferito a un' area geografica e tra loro più o meno integrati. La storia dello sviluppo estero dell'azienda si snoda attraverso numerose dinamiche di internazionalizzazione ciascuna delle quali prende l'avvio con l'entrata in una nova area geografica, ma in tempi e con modalità differenti; i vari percorsi procedono a velocità diverse e conoscono in ciascuna fase manifestazioni differenti in relazione al modo in **cui** impresa interpreta ogni caso specifico e alle competenze che, di conseguenza, è in grado di sviluppare. I diversi percorsi di internazionalizzazione sono generalmente fortemente interdipendenti: il procedere di un determinato percorso e le relative condizioni raggiunte dall'impresa nell'area estera costituiscono un'opportunità o un vincolo nell'avvio e nello sviluppo degli altri.

1.5.1.2 Il processo di internazionalizzazione come maturazione di impegno, conoscenza e relazioni

Nell'attraversare le fasi del proprio processo di internazionalizzazione, l'impresa matura gradualmente tre specifiche condizioni:

- *l'impegno (commitment)* verso l'area estera dove l'impresa è presente;
- la *conoscenza* delle condizioni rilevanti per attuare la strategia di internazionalizzazione;
- le *relazioni tra i* soggetti interni del Gruppo e tra questi e gli attori rilevanti nelle aree estere dove l'impresa è presente.

opportuno ricordare che impegno e conoscenza costituiscono le due condizioni dell'azienda indicate dalla scuola scandinava quali determinanti del suo processo di internazionalizzazione. Nella prospettiva qui assunta, impegno e conoscenza sono interpretati soprattutto come risultati dell'evoluzione estera dell'impresa; contribuiscono a delineare la configurazione che

essa assume come soggetto sovranazionale e indirizzano (ma insieme ad altre circostanze), il suo processo di internazionalizzazione.

L'impegno verso una determinata area estera si manifesta nel livello di risorse tangibili e intangibili impiegate per attuare le operazioni nell'area in questione e nel rilievo che tali operazioni hanno nella complessiva strategia di crescita dell'impresa.

Il progredire del processo di internazionalizzazione dell'impresa non è necessariamente sempre causa dell'aumento del suo *commitment* in una specifica area geografica. Attraverso l'organizzazione della catena del valore su scala internazionale e il forte coordinamento tra le attività dislocate nei vari contesti locali, l'impresa cerca di rendere le risorse il più possibili mobili e fungibili a livello sovranazionale. Questo implica il superamento del *commitment* verso singoli contesti geografici, a favore di un impegno indirizzato verso tutte le aree geografiche rilevanti, considerate come un'unica macroarea territoriale.

La conoscenza costituisce il secondo elemento che l'impresa matura durante la sua evoluzione internazionale; riguarda tre aspetti essenziali: a) le condizioni competitive dei mercati esteri e le linee di sviluppo della competizione internazionale; b) le modalità organizzative e strategiche per raggiungere una valida posizione competitiva internazionale; c) le modalità di acquisizione e valorizzazione delle competenze necessarie per operare con successo all'estero.

Il processo di internazionalizzazione è, infine, caratterizzato dallo sviluppo di relazioni, sia esterne (tra l'impresa e i soggetti presenti nelle nuove aree geografiche coinvolte da tale processo), sia interne (tra le unità organizzative che operano all'estero e tra queste e la casa madre).

Lo sviluppo del sistema di relazioni caratterizza le diverse fasi del processo di internazionalizzazione anche perché influenza il modo in cui l'impresa evolve da uno stadio all'altro di tale processo. Il modo in cui l'impresa organizza i legami tra le unità organizzative che operano a livello internazionale e assimila gli effetti dell'interdipendenza con i diversi interlocutori locali ha un peso decisivo nell'orientamento dell'evoluzione internazionale dell'azienda stessa.

La ricerca, il controllo e lo sviluppo di interdipendenze efficaci costituiscono, allora, un riferimento prioritario nella gestione strategica dello sviluppo estero; riprendendo l'ipotesi proposta da Dunning riguardo alle spinte espansione internazionale, si può affermare che l'obiettivo di tale espansione, oltre che il *market seeking*, il *resource seeking* e il *low cost seeking*, può essere il *relationship seeking*.

Il sistema di relazioni stabilito dall'impresa al suo interno e con i soggetti esterni si riflette

anche sugli altri due elementi che si sviluppano nel processo di internazionalizzazione: il *commitment* e la conoscenza. Il livello di impegno dell'impresa in una determinata area è evidentemente direttamente proporzionale all'intensità con cui essa è inserita nella rete locale e al rilievo dei rapporti stabiliti all'interno di questa rete hanno sulle performance strategiche ed economiche. L'impegno in ciascun contesto locale viene mediato in funzione dell'ottimizzazione della presenza *globale* dell'impresa attraverso il sistema di relazioni interne tra le sussidiarie impegnate nei vari contesti geografici e tra queste e la corporate.

Anche la maturazione di conoscenza è legata alle relazioni sviluppate a livello internazionale. Le opportunità per un'impresa internazionalizzata di acquisire risorse in un'area estera dipendono principalmente dal modo in cui la sussidiaria operante in tale area stabilisce dei legami con i diversi soggetti locali. La condivisione di questa conoscenza all'interno del sistema aziendale deriva poi dal modo in cui è articolata e funziona la rete di legami tra i soggetti che costituiscono tale sistema.

1.5.1.3 I criteri di misurazione dell'intensità del processo di espansione estera dell'impresa

L'intensità del processo di espansione misurabile sia attraverso grandezze quantitative sia sulla base di elementi di natura qualitativa.

Le grandezze quantitative sono abbastanza immediate e possono essere considerate in valore assoluto o misurate attraverso rapporti:

- fatturato realizzato all'estero (fatturato estero/totale fatturato);
- valore aggiunto o margine operativo ottenuto all'estero (valore aggiunto o margine operativo estero/totale valore aggiunto o margine operativo);
- numero di dipendenti operanti all'estero (numero dipendenti all'estero/totale dipendenti);
- investimenti produttivi realizzati all'estero (investimenti produttivi esteri/totale investimenti).

Per quanto riguarda le grandezze economiche (fatturato, valore aggiunto, margine operativo, investimenti produttivi), può essere utile considerare oltre ai valori totali, quelli relativi ai singoli mercati esteri o a opportune aggregazioni degli stessi. Per le grandezze patrimoniali, è anche utile considerare sia i valori di stock che i flussi annui.

Vi sono anche una serie di aspetti qualitativi che possono dare un'utile indicazione del grado

di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa; in particolare:

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

1.6 Processo di internazionalizzazione e vantaggio competitivo

Nella precedente disamina delle possibili spinte all' espansione estera, è stato più volte richiamata la circostanza che tale espansione, se ben condotta, può determinare condizioni di vantaggio competitivo. Questa evidenza ha due possibili spiegazioni: in primo luogo, il fatto che in presenza internazionale determina opportunità di arbitraggio derivanti dalla diversa condizione economica, competitiva e di mercato delle vane aree geografiche; in secondo luogo, perchè tale presenza estera fornisce all'impresa la possibilità di utilizzare determinate leve che risultano rilevanti nel confronto concorrenziale con gli operatori locali e che questi non hanno a disposizione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, un'opportunità considerata con una certa frequenza consiste nell'abbattimento dell'onere fiscale complessivo; attraverso il meccanismo dei prezzi di trasferimento, ed entro i limiti della legislazione fiscale dei diversi Paesi, i risultati economici positivi e negativi delle singole società estere del gruppo vengono ottimizzati rispetto al sistema fiscale dei diversi Paesi in cui tali società si trovano a operare.

La teoria del ciclo di vita internazionale di *Vernon* suggerisce un'altra occasione di arbitraggio: operando in aree geografiche caratterizzate da diverso tasso di sviluppo della domanda, l'azienda può sfruttare il diverso valore che la domanda nei vari paesi attribuisce al prodotto, allungandone il ciclo di vita. Si osserva che questa opportunità non riguarda solo i prodotti ma anche la tecnologia produttiva e gli impianti utilizzati nei processi operativi.

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 di origine; tale possibilità dipende dal rilievo dei fattori di attrattivi dell' area considerata e dalla concreta capacità dell'impresa di appropriarsi del vantaggio competitivo che deriva da tali fattori.

L'impresa può beneficiare di un vantaggio connesso alla presenza internazionale nella misura in cui ha la capacità di gestire in maniera integrata la posizione nelle diverse aree geografiche in cui è presente. L' acquisizione del vantaggio competitivo deriva, dunque, dalla sua capacità di trovare un punto di equilibrio tra azione locale per sfruttare le opportunità offerte dal territorio e l'azione globale per attuare una strategia integrata e sufficientemente unitaria a livello internazionale.

L'estensione a livello internazionale delle attività dell'impresa costituisce una leva competitiva in quanto determina una condizione non replicabile dagli operatori locali; è rilevante nella dinamica concorrenziale dei diversi mercati geografici.

A riguardo, la strategia di espansione estera può essere innanzi tutto valutata nella prospettiva della diversificazione di portafoglio. Una determinata area geografica può essere considerata in funzione delle *sue* caratteristiche di potenziale rischio e di potenziale rendimento; di conseguenza, il processo di internazionalizzazione dell'impresa è finalizzato alla diversificazione del rischio complessivo e alla costruzione di un portafoglio di aree geografiche/aree di business ottimale.

La riduzione del rischio è la risultante 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, da cui deriva una maggiore possibilità di stabilizzare a livello di gruppo l'andamento delle performance economiche e finanziarie.

Un secondo effetto leva della presenza internazionale riguarda lo sviluppo delle risorse: operando in diversi contesti geografici, l'azienda dispone di una base da cui maturare conoscenze, sviluppare reputazione e promuovere relazioni che è certamente più ampia di quella utilizzabile dai concorrenti di dimensione solo nazionale.

Il fatto di essere presente in più mercati geografici garantisce diversi vantaggi rilevanti nella strategia di marketing: una maggiore riconoscibilità della marca e del prodotto per il

consumatore; l'aumento delle occasioni in cui il consumatore ha opportunità di provare il prodotto; il rafforzamento della possibilità di fidelizzare il cliente. L'intensità con cui questi vantaggi derivano dalla diversificazione geografica internazionale dell'impresa è direttamente legata alla crescita della mobilità del consumatore e alla tendenza verso la standardizzazione dei modelli di consumo.

Un altro vantaggio riguarda lo sfruttamento del così detto effetto *made-in*. Questo effetto si manifesta nel fatto che l'area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza in modo rilevante le caratteristiche (reali o semplicemente percepite dal mercato). 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 come sede delle attività produttive. Il fatto che tali attività siano svolte in un contesto geografico che vanta elevata tradizione e reputazione positiva a riguardo costituisce un elemento di differenziazione del prodotto che può avere grande importanza⁵.

La tradizione e la reputazione dell'area geografica possono riguardare quattro dimensioni, le quali possono essere riferite a una specifica produzione): a) la capacità di innovazione tecnica e produttiva delle imprese collocate nell'area geografica in questione; b) l'affidabilità dei materiali nella produzione e grado di controllo sulla loro provenienza; c) l'inventiva e l'estro artistico, la capacità di design; d) il prestigio acquisito nel tempo. L'impresa può sfruttare l'effetto *made-in* collocando la propria attività di ricerca o di produzione nell'area geografiche gode della migliore immagine per quanto riguarda le componenti critiche del prodotto.

L'accrescimento del potere economico ed extraeconomico dell'impresa costituisce un terzo tipo di leva che può derivare dalla presenza internazionale dell'impresa e influenzare il confronto competitivo sui mercati nazionali; va precisato però che, diversamente dai casi precedenti, l'azione di questo tipo di leva può comportare alterazioni anche gravi del corretto funzionamento dei meccanismi di mercato e determinate effetti negativi *sul* benessere generale.

Una manifestazione, appunto patologica, consiste nell'opportunità che l'azienda presente in diversi mercati geografici ha di partecipare ad accordi collusivi con gli altri leader

⁵ L'effetto *made-in* o effetto paese è molto evidente nell'esperienza del consumatore; basti pensare, per esempio, al fattore differenziazione del segmento alto e altissimo del mercato dell'abbigliamento, i prodotti realizzati da stilisti italiani; oppure, al differenziale di quella che il consumatore generalmente attribuisce ai prodotti giapponesi del settore di consumo. In linea generale, si osserva come sia abbastanza frequente nella strategia di comunicazione di un'impresa il fatto che venga sottolineato il paese di origine quale dei suoi attributi qualitativi e di immagine.

internazionali del settore, finalizzati alla spartizione dei mercati geografici. La capacità di competere in diverse aree geografiche estere offre la possibilità di negoziare il controllo di determinati mercati geografici, rinunciando a ricercare una posizione competitiva rilevante in altri. E' evidente che quanto maggiore è l'estensione internazionale dell'impresa, tanto più elevato sarà il suo potere contrattuale rispetto agli altri interlocutori nella determinazione delle aree di controllo di ciascuno.

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 di ciascuna, assegna all'impresa internazionalizzata una leva di potere extraeconomico utilizzabile per vincolare le scelte dei governi locali. Attraverso la minaccia di distogliere gli investimenti nel paese a favore di altre aree geografiche (o, al contrario, promettendo di realizzarne altri), l'impresa esercita una pressione sul soggetto pubblico che può essere rilevante, soprattutto nei paesi caratterizzati da bassi tassi di crescita dell'economia ed elevati livelli di disoccupazione.

1.6.1 Globalizzazione, localizzazione e vantaggio competitivo⁶

La progressiva trasformazione della struttura produttiva internazionale dell'impresa dipende da un disegno di natura globale, che cerca di superare frammentazioni e particolarismi locali. Ogni insediamento ha un ruolo che non si giustifica solo nella prospettiva dell'area geografica in cui esso è collocato, quanto, soprattutto, nel quadro dell'organizzazione internazionale delle attività del valore. La strategia produttiva è costruita sulla base degli elementi che condizionano la dinamica competitiva a livello internazionale e tende a dare minore importanza alle condizioni della concorrenza esclusivamente locale.

Lo sviluppo di ciascuna unità, operatività, quindi, funzione del modo in cui questa è in grado di inserirsi nella strategia produttiva globale dell'impresa, fornendo un apporto rilevante e distinto da quello di altre unità.

La progressiva configurazione globale della struttura produttiva dell'impresa non deve essere tuttavia intesa come un forza che nega la rilevanza della localizzazione delle unità operative; la globalizzazione della struttura produttiva dell'impresa, infatti, non necessariamente contrasta con la crescita locale delle sue singole unità locali. Lo sviluppo di queste ultime rappresenta, anzi, una condizione basilare per raggiungere una efficace

⁶ Questo Paragrafo in gran parte tratto da Caroli, M.G. (1999), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli. Milano, pp. 369-372.

globalizzazione delle attività economiche.

La possibilità di acquisire in diversi contesti territoriali competenze specifiche costituisce infatti la condizione necessaria (anche se non sufficiente) affinché la configurazione globale della struttura produttiva dell'impresa determini una posizione di vantaggio della stessa sui concorrenti. Perché tale vantaggio si manifesti effettivamente e anche necessario che le conoscenze locali siano trasferite e condivise da tutto il gruppo. A tal fine, l'impresa attiva appropriate strategie di coordinamento tra le unità operative locali.

Il vantaggio fondamentale legato alla globalizzazione è, dunque, la possibilità di valorizzare a livello sovralocale risorse e competenze prodotte all'interno dell'impresa, attraverso la loro condivisione in tutte le sussidiarie e la loro simultanea utilizzazione in diversi contesti territoriali. In questa prospettiva, l'impresa progetta e pone in essere dei piani di azione che trascurano il più possibile i fattori che rimangono esclusivamente locali, per ottimizzare la risposta agli stimoli di natura globale. E' evidente come all'origine di questo risultato ci sia la capacità dell'impresa di generare, attraverso un determinato modo di radicarsi in un certo territorio, un insieme di risorse e conoscenze e la capacità di globalizzarle attraverso forme efficaci di trasferimento nell'ambito della propria rete interna.

Cambia il senso della dimensione locale dell'impresa internazionalizzata: essa va sempre meno considerata come sede di particolarismi che vincolano la realizzazione della strategia globale e riducono la possibilità di trarre vantaggio dalle interdipendenze tra le unità insediate nelle diverse aree estere. La dimensione locale costituisce, piuttosto, la fonte primaria di quelle risorse e competenze che, opportunamente condivise nell'ambito di tutte le unità dell'impresa internazionalizzata, costituiscono il connotato distintivo della sua strategia globale.

vantaggio competitivo dell'impresa internazionalizzata e, dunque, solo in parte spiegato dai guadagni della standardizzazione globale dell'offerta o dei processi operativi; e non consiste neanche nella semplice somma dei vantaggi che l'impresa può detenere a livello locale nei diversi paesi in cui opera. Questi sono elementi che possono certamente avere rilievo, ma che non sembrano poter essere realmente distintivi.

L'aspetto fondamentale è la possibilità di generare risorse e competenze di origine diversa le quali, attraverso un processo interno di circolazione e di omogeneizzazione, arricchiscono in modo sinergico il patrimonio conoscitivo di tutte le componenti l'impresa internazionale.

Il vantaggio competitivo dell'impresa internazionalizzata potrebbe, allora, essere definito come un *vantaggio di sintesi*, che consiste nella possibilità di moltiplicare le fonti da cui trarre conoscenze distintive ed elementi di forza, insieme all'opportunità di accrescere l'impatto di

tali conoscenze ed elementi a livello globale. L'acquisizione di questo vantaggio di sintesi da parte dell'impresa 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.

1.7 La strategia di entrata nei mercati esteri

Per operare nei mercati esteri, l'impresa deve elaborare, insieme a una "strategia competitiva", una "strategia di entrata". Le due scelte sono interdipendenti: quella relativa al modo in cui l'impresa entra nel mercato estero influenza lo spettro di opportunità competitive che essa può cogliere al suo interim; viceversa, la volontà di attuare una determinata strategia competitiva in un certo mercato estero favorisce e in alcuni casi condiziona il modo in cui "entrarvi".

La strategia di entrata si articola in relazione a tre variabili essenziali:

- tipo di attività svolte nell'area geografica estera;
- i soggetti esterni eventualmente coinvolti per la realizzazione di tali attività;
- l'area geografica estera dove si attua l'entrata per *svolgere* tali attività.

La determinazione dell'area geografica è una scelta trasversale rispetto alle singole modalità di entrata adottate; è normalmente basata sulla segmentazione dei possibili mercati e sull'assetto geografico complessivo già raggiunto dall'impresa.

Le diverse modalità di entrata che l'impresa può effettivamente adottare possono essere descritte attraverso i primi due criteri proposti.

Per quanto riguarda il primo, si distinguono tre tipologie di attività essenziali: a) commercializzazione di prodotti o servizi realizzati nel Paese di origine; b) svolgimento di attività della catena del valore, e in particolare di attività di produzione; c) acquisizione e sviluppo di conoscenze.

È utile precisare che queste attività possono coesistere: la strategia di entrata definisce, infatti, quella prevalente; questo non esclude che a questa si accompagni l'attuazione anche di particolari contenuti delle altre.

Infine, l'impresa può entrare in un mercato estero in maniera del tutto autonoma o sulla base di una collaborazione strutturata con determinati soggetti esterni; questi possono avere la stessa nazionalità dell'impresa che attua la strategia di espansione estera o avere nazionalità

diversa, in particolare del Paese-target; possono inoltre avere natura pubblica o essere soggetti privati.

Le due variabili considerate definiscono una griglia utile per ordinare le tre strategie generali di entrata (Fig. 1.2):

- esportazioni (dirette o indirette);
- alleanze strategiche (accordi strategici e joint ventures);
- investimenti diretti esteri.

In particolare, le esportazioni dirette consistono in un'attività di commercializzazione realizzata direttamente da strutture operative dell'impresa esportatrice; le esportazioni indirette descrivono invece il caso di operazioni di vendita nei mercati esteri attuate attraverso soggetti terzi (dello stesso Paese dell'impresa esportatrice).

Attraverso gli investimenti diretti esteri, l'impresa entra in maniera autonoma in una nova area geografica per realizzare attività produttive⁷ o per acquisire determinate conoscenze utili per competere nel proprio mercato o anche a livello internazionale.

Infine, le alleanze strategiche descrivono modalità differenziate (diverse tipologie di accordi strategici o joint ventures), con cui l'impresa entra in un Paese estero attraverso la collaborazione (che può assumere contenuti e strutture molto diverse) con soggetti esterni, con l'obiettivo di svolgere o attività prevalentemente commerciali o di produzione o di sviluppo di conoscenze.

		Soggetti esterni coinvolti	
		No	SI
Tipologia di attività	Commercializzazione	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI ALLEANZE STRATEGICHE
	Produzione	INVESTIMENTI	ALLEANZE
	Sviluppo conoscenze	INVESTIMENTI	ALLEANZE

Figura 1.2 Le modalità di entrata nel mercato estero in relazione al tipo di attività svolta e al coinvolgimento di soggetti terzi.

⁷ Va precisato che, se intese in senso lato, le attività produttive comprendono anche quelle relative alla vendita. In questo senso, anche l'entrata nel mercato estero per realizzare una prevalente attività di commercializzazione estera può essere realizzata attraverso un investimento diretto estero. Del resto, l'investimento che l'impresa sostiene per realizzare una struttura logistica e commerciale in un certo Paese estero, funzionali ad attuare una efficace strategia di esportazione diretta in tale Paese, possono essere a tutti gli effetti considerati investimenti diretti esteri. In definitiva, la distinzione tra l'ambito di attività tipico delle esportazioni dirette e quello degli investimenti diretti esteri non è così netto per la semplice ragione che la realizzazione delle prime può avvenire attraverso pattuazione dei secondi.

Nel loro insieme le scelte relative al tipo di attività e all' eventuale coinvolgimento di altri soggetti per la loro attuazione determina il "canale di entrata" dell'impresa nel Paese estero (Fig. 1.3).

Il canale di entrata si articola su due livelli conseguenti: il canale *tra* i Paesi e il canale *all'interna* dei Paesi; ne consegue che la strategia di entrata si definisce in due fasi: nella prima si stabilisce il modo in cui l'impresa si colloca in un certo Paese estero; nella seconda, si progetta il modo in cui l'impresa realizza le proprie attività e si posiziona nel mercato all'interno di quel Paese estero.

Nel caso più semplice, il canale *tra* i Paesi e quello attraverso cui una determinata offerta viene trasferita dal Paese dove essa è realizzata a quello dove essa è venduta. Il canale *all'interno* del Paese descrive invece il modo attraverso cui quell' offerta raggiunge la sua domanda finale all'interno del Paese estero ove è stata precedentemente trasferita. Nella pratica, i *canali di entrata* tra i Paesi possono essere più d'uno e avere flussi non necessariamente unidirezionali. Inoltre un'impresa può "entrare" in un Paese estero senza voler raggiungere la domanda finale che esiste al suo interno; in questo caso, si deve determinare un canale tra i Paesi, ma non un canale all' interno del Paese estero "di arrivo". Infine, va considerato che i canali verso e all'interno di un Paese sono in qualche misura sempre collegati a quelli relativi ad altri Paesi ove l'impresa è presente.

Il grado di sviluppo della presenza internazionale di un'impresa può, allora, essere descritto in relazione alla complessità dell'insieme di canali di entrata nel Paese estero.

Le tre modalità di entrata discusse sopra (esportazioni, accordi e investimenti diretti esteri) determinano il canale di entrata nel Paese estero. I canali di entrata all'interno del Paese estero possono essere costituiti in particolare attraverso accordi o investimenti diretti esteri.

La struttura dei due livelli di canali di entrata è dunque il punto di arrivo della strategia di entrata; si delinea in maniera relativamente immediata nelle strategie più semplici (tipicamente, nel caso delle esportazioni indirette); e, invece, il risultato incrementale è spesso solo parzialmente pianificabile nel caso delle strategie di internazionalizzazione più complesse.

Nella strategia che definisce i canali di entrata si determina implicitamente anche il modo in cui sono attuati i tre fondamentali flussi conseguenti alle operazioni internazionali: a) flusso di transazioni; b) flusso di beni fisici; c) flusso di conoscenze; d) flusso finanziario. La scelta del canale è assunta anche in funzione del modo in cui l'impresa intende attuare questi flussi per raggiungere gli obiettivi alla base della sua complessiva strategia di internazionalizzazione.

L'efficacia e l'efficienza con cui sono gestiti questi flussi incide sulle determinanti della posizione competitiva dell'impresa.

La formazione del prezzo è un caso evidente in tal senso. Il prezzo a cui il prodotto o il servizio viene venduto al cliente finale nel mercato estero dipende dai soggetti coinvolti nelle diverse operazioni attraverso cui quel prodotto o quel servizio arrivano sul mercato estero, e dai costi diretti e indiretti di tali operazioni e dalla loro complessità; elementi questi che sono conseguenti appunto alla modalità, con cui l'impresa entra nel mercato estero.

Un secondo significativo esempio è costituito dal tempo necessario per rendere il prodotto o il servizio concretamente disponibile al potenziale compratore estero. A riguardo è essenziale il flusso di beni fisici dal produttore al potenziale acquirente finale, che a sua volta è conseguente alla strategia di entrata nel mercato estero; si intuisce che una presenza produttiva all'estero riduce il "tempo di entrata nel mercato estero" e genera un fattore di vantaggio competitivo.

1.7.1 Le possibili modalità di entrata in un Paese estero⁸

Esportazioni dirette e indirette, accordi strategici e joint ventures, investimenti diretti esteri si manifestano con modalità operative diverse. L'insieme di queste modalità può essere descritto (Fig. 1.4) partendo dalla scelta caratterizzante la presenza internazionale dell'impresa, relativa al luogo dove viene realizzata la produzione. Tale luogo può essere il Paese di origine dell'impresa o un Paese estero. Occorre poi considerare se l'impresa sviluppa il proprio patrimonio di risorse e competenze interamente all'interno del proprio contesto geografico o attraverso la propria presenza internazionale.

Nel caso in cui sia la produzione sia lo sviluppo di risorse e competenze sono concentrate nel Paese di origine, l'espansione estera è evidentemente di tipo commerciale e le modalità di entrata sono le esportazioni nella forma indiretta o in quella diretta.

A loro volta, le esportazioni indirette possono essere attuate secondo tre modalità caratterizzate dalla natura del soggetto terzo che interviene a supporto: a) consorzi e altri organismi di cooperazione; b) società specializzate indipendenti; c) intermediari.

Le esportazioni dirette comportano la costituzione presso l'impresa di una unità

⁸ *Deve essere sottolineato che, per quanto riguarda le specifiche manifestazioni delle tre strategie di entrata (esportazioni, alleanze strategiche e investimenti diretti) la tassonomia di seguito proposta non è ritenuta esauriente, ma non lo è perché è merito delle modalità come hanno a loro volta manifestazioni diverse; non vuol esserlo, perché per ragioni di semplicità si è ritenuto opportuno limitare quest' schema alle situazioni più significative. Nell'analisi delle singole modalità di entrata sviluppata nei paragrafi seguenti di questo capitolo saranno comunque poste in evidenza ulteriori fattispecie o casi particolari di quelle qui menzionate.*

organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero; la natura e i contenuti di questa unità variano in relazione al tipo di struttura organizzativa (funzionale, divisionale, a matrice) adottato dall'impresa.⁹ Sono attuate attraverso diverse modalità di presenza estere; alcune di queste modalità implicano un impegno piuttosto consistente che può prevedere anche investimenti esteri o alleanze strategiche (naturalmente finalizzate allo svolgimento di attività commerciali nel mercato estero).

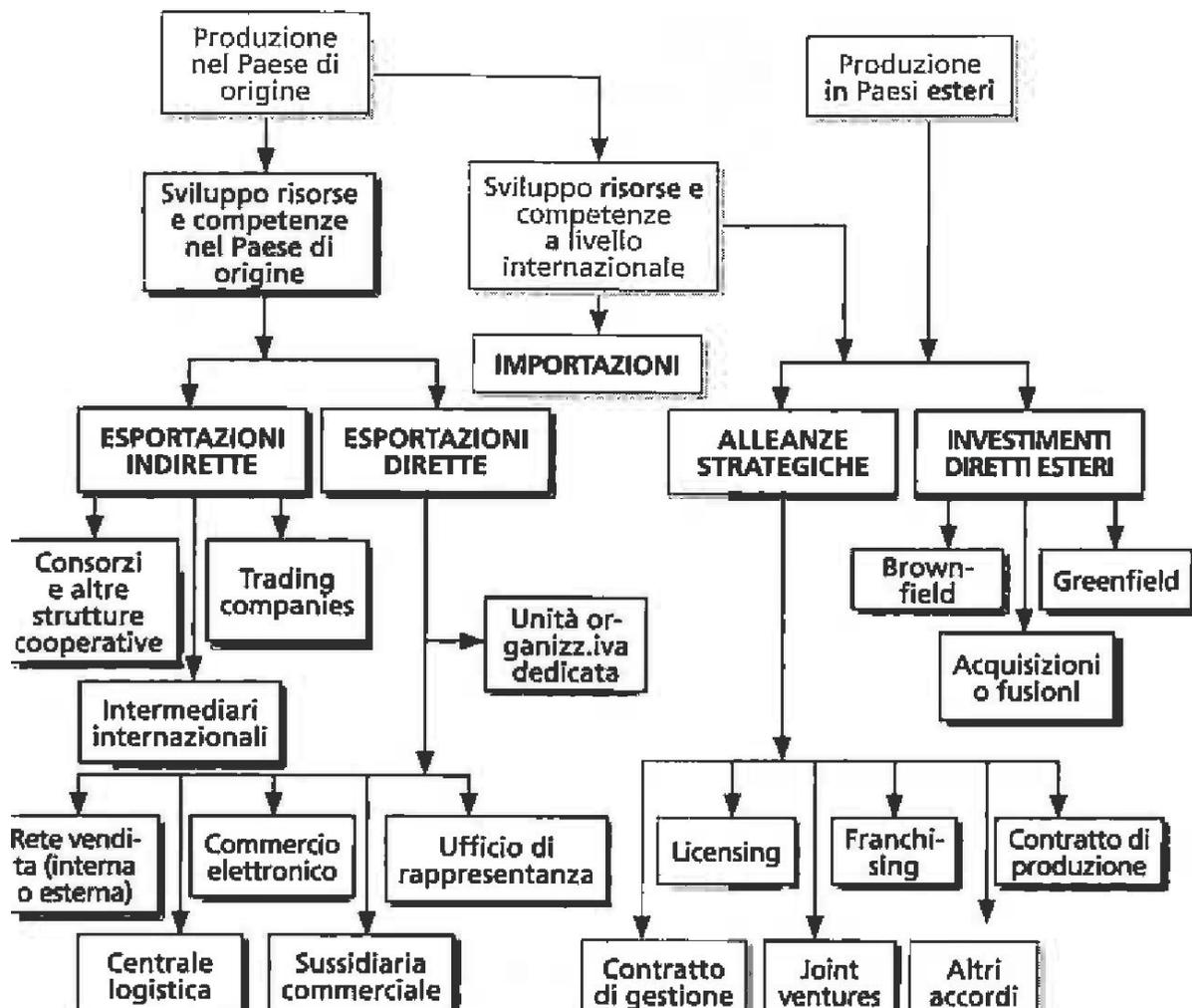


Figura 1.4 Le diverse modalità di entrata in un mercato estero.

La modalità più semplice di esportazione diretta costituita da una rete di agenti esterni; Una complessità organizzativa e un impegno economico più consistenti sono determinati dalla

⁹ Questo punto è approfondito nel prossimo terzo Capitolo dedicato alle modalità organizzative dell'internazionalizzazione.

costituzione di una rete interna. Ulteriore maggiore strutturazione delle esportazioni si ha con la costituzione di una rappresentanza commerciale presso i mercati esteri (quantomeno, quelli più importanti); questa rappresentanza può anche gestire un magazzino di prodotti finiti in maniera tale da rendere più rapide le consegne al mercato finale. Si può infine arrivare alla creazione di una vera e propria sussidiaria cui è affidata la gestione logistica e commerciale nel mercato estero. La creazione di una rappresentanza commerciale e ancor più di una sussidiaria comporta il cambiamento della posizione e delle funzioni dell'unità organizzativa dedicata alle operazioni estere in precedenza costituita nella struttura organizzativa dell'impresa.

Nel caso in cui l'impresa decida di collocare in Paesi esteri le attività di produzione, le modalità di entrata possono essere gli investimenti diretti esteri o le alleanze strategiche. Queste modalità sono anche rilevanti nel caso in cui l'impresa produca nel Paese di origine, ma intenda sviluppare all'estero almeno una parte delle risorse e competenze utilizzate per competere; per il raggiungimento di questo obiettivo possono essere funzionali anche le importazioni.

Gli investimenti diretti esteri possono consistere nella creazione di una nuova struttura produttiva nel Paese estero; a seconda che tale struttura sia localizzata in un sito precedentemente non utilizzato o, invece, occupato in passato da altre attività economiche e successivamente riconvertito, si parla rispettivamente di investimenti *greenfield* e *brownfield*. L'acquisizione di un'impresa operante in un determinato Paese estero (o la fusione con tale impresa) costituisce una modalità di investimento diretto estero molto frequente in particolare nei Paesi economicamente più sviluppati.

Le alleanze strategiche sono distinte in due gruppi: a) gli accordi strategici; b) le joint ventures. Gli accordi strategici hanno natura contrattuale e hanno contenuti piuttosto differenziati; i più rilevanti sono: il licensing, il franchising, i contratti di produzione e di gestione, le alleanze commerciali. Le joint ventures si distinguono dagli altri accordi poiché implicano la costituzione da parte dei partner di una nuova azienda, appunto la joint ventures, per realizzazione degli obiettivi alla base dell'alleanza.

Nella Figura seguente, viene schematizzata (con alcune semplificazioni) l'organizzazione del canale di entrata corrispondente alle diverse modalità descritte (Fig. 2.5)

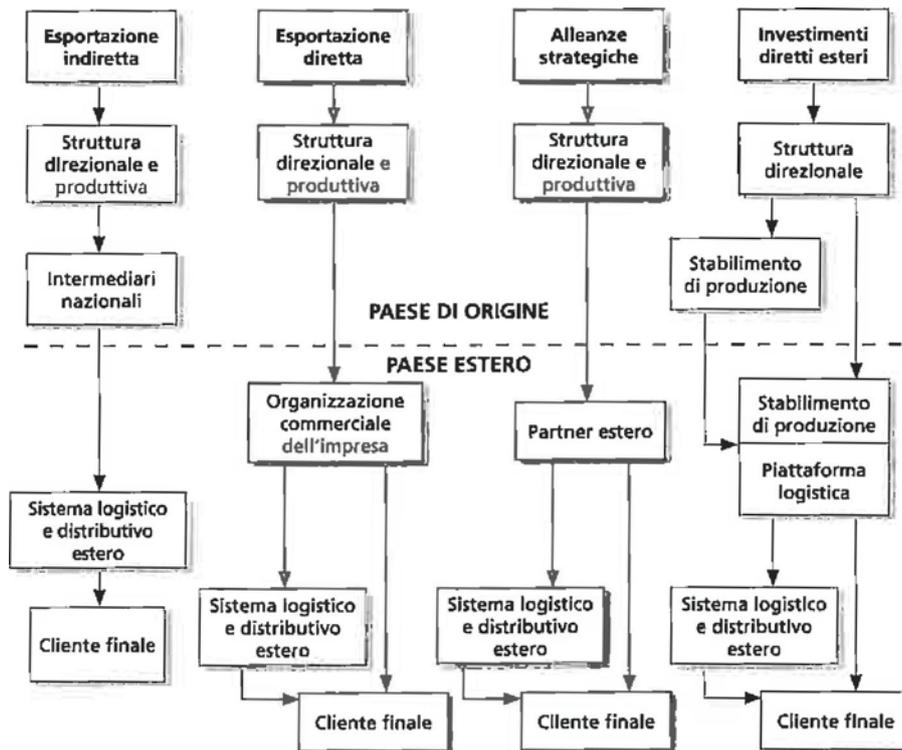


Figura 1.5 L'organizzazione del canale di entrata nelle principali modalità strategiche.

1.7.2 Le modalità di entrata, radicamento nel mercato estero e coinvolgimento strategico e finanziario

I canali di entrata utilizzati dall'impresa per entrare in un Paese estero determinano tre condizioni essenziali del processo di internazionalizzazione dell'impresa:

- l'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico estero;
- il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato target;
- l'appropriabilità dei risultati economici e strategici delle operazioni estere.

Queste tre condizioni tendono ad avere una significativa correlazione positiva; possono pertanto essere sintetizzate in un'unica variabile che può essere indicata come il grado di radicamento nel mercato estero.

Per altro verso, si osserva che l'attuazione di una determinata strategia di entrata richiede l'impegno di un certo insieme di risorse e di investimenti finanziari più o meno consistenti e con diverso "periodo di recupero". Ogni strategia di entrata determina un certo grado di vincolo economico, strategico e organizzativo che a sua volta implica l'assunzione di vari livelli di rischio.

Radicamento nel mercato estero e impegno finanziario e organizzativo richiesti sono altri due criteri utili per ordinare le diverse modalità di entrata; è importante precisare che

l'ordinamento proposto non va inteso in termini assoluti. Per esempio, l'impegno finanziario e organizzativo richiesto da una acquisizione internazionale non è necessariamente inferiore a quella conseguente a un IDE greenfield o brownfield (Fig. 2.6).

Le esportazioni indirette costituiscono la modalità meno impegnativa ma anche meno rilevante dal punto di vista della stabilizzazione della posizione internazionale; nell'ambito di questa modalità, la partecipazione a un consorzio per l'esportazione può risultare relativamente più significativa. Le esportazioni dirette richiedono all'impresa un impegno vincolante più consistente rispetto a quelle di tipo indiretto ma agevolano anche un maggiore radicamento estero, utile per iniziare a sviluppare un vero patrimonio di conoscenze internazionali. È stato illustrato nel Paragrafo precedente come le esportazioni possano essere attuate attraverso varie modalità organizzative, che implicano diversi livelli di investimento e impegno vincolanti, così come un distinto grado di strutturazione della presenza estera; a riguardo, si distinguono in particolare le esportazioni tramite rete di agenti da quelle gestite attraverso la creazione di una struttura operativa direttamente nel Paese estero.

Proseguendo sulla linea del maggior radicamento nel mercato estero e dell'aumento dei vincoli, si hanno gli accordi strategici, finalizzati alla produzione, alla ricerca o allo sviluppo di specifiche risorse o competenze. Questi accordi implicano infatti che l'impresa abbia raggiunto una certa visibilità internazionale e intenda sviluppare la propria posizione almeno nel medio-lungo termine.

Le joint ventures rappresentano un ulteriore passo in avanti dell'impegno internazionale, poiché comportano un significativo investimento di risorse finanziarie, oltre che di competenze, capitale umano e altre risorse che sono necessarie per mettere la joint venture nella condizione di operare al meglio.

La modalità più vincolante e che offre in possibilità del maggior radicamento nel mercato estero è costituita dagli investimenti diretti esteri. Tra le diverse modalità con cui questi si manifestano, è probabile che gli investimenti greenfield o brownfield, in quanto normalmente focalizzati alla realizzazione di specifiche attività della catena del valore, siano quelli più complessi.

1.7.3 Le determinanti della scelta della modalità di entrata

Anche i fattori che influenzano la scelta della modalità di entrata sono di due tipi: fattori interni all'impresa e fattori a essa esterni.

Questi ultimi possono determinare dei vincoli anche assoluti alle diverse opzioni di scelta

che possono costringere l'impresa a modificare la propria strategia di espansione estera e, in alcuni casi, arrivare anche a bloccare l'attuazione di tale strategia. Si individuano sei determinanti di natura "ambientale":

- 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 (es. le condizioni di trasporto);
- l'intensità della concorrenza e le scelte delle imprese market-leader;
- la struttura distributiva nel mercato estero (le caratteristiche dei canali all'interno del Paese estero);
- le politiche pubbliche in materia di scambi e di investimenti internazionali e la regolamentazione vigente nel Paese estero target;
- le condizioni dell'ambiente in cui sono attuate le attività connesse all'entrata nel mercato estero.

In sintesi, le condizioni esterne possono vincolare la scelta della modalità di entrata o nel senso di non rendere praticabili determinate alternative o, al contrario, di rendere possibile l'entrata solo attraverso alcune di queste; oppure, nel senso di non *rendere* convenienti determinate modalità di entrata per ragioni connesse alla concorrenza, al comportamento della domanda, alle condizioni strutturali dell'ambiente e della filiera.

Anche per quanto riguarda i fattori interni che guidano la scelta della modalità di entrata, si sottolineano sei elementi principali:

- gli obiettivi complessivi della strategia di espansione estera;
- il grado di esperienza internazionale già maturato 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 sua capacità di reperire risorse finanziarie per attuare una determinata strategia di espansione estera;
- le spinte organizzative e in alcuni casi individuali.

A parte i casi in cui le condizioni ambientali sono tali da costringere di fatto l'impresa verso una certa scelta, la decisione della modalità di entrata deriva sempre da un mix dei fattori interni e dal modo in cui all'interno dell'impresa sono compresi e interpretati i fattori di origine esterna.

1.7.4 Esportazioni dirette e indirette

Le esportazioni si manifestano nella forma indiretta quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero ma si avvale a tal fine di un operatore indipendente, collocato nel suo stesso Paese.

In alcuni casi, l'impresa costituisce al suo interno una unità organizzativa per le esportazioni; questa unità ha il compito di agire da interfaccia tra l'azienda e l'operatore indipendente relativamente alle diverse problematiche connesse alle operazioni estere; essa non ha comunque alcun contatto diretto con il mercato straniero né interviene attivamente nella gestione delle attività di esportazione.

Esistono diverse tipologie di operatori indipendenti che possono essere distinte sulla base di due elementi fondamentali: a) in complessità della loro organizzazione (da singoli imprenditori commerciali a grandi imprese come le trading companies, presenti in molti Paesi del mondo e spesso molto più grandi dei produttori di cui supportano le esportazioni); b) l'acquisizione della proprietà dei beni che vengono venduti all'estero. In alcuni casi, l'operatore indipendente svolge una azione di semplice intermediazione commerciale, normalmente completata da una serie di servizi necessari per rendere possibile ed efficace l'esportazione; in altre situazioni, esso acquista i beni dal produttore locale e li vende per conto proprio nei mercati esteri.

Per l'impresa esportatrice, il vantaggio essenziale di questa modalità di entrata consiste nella possibilità di espandere le proprie attività e cogliere nuove opportunità di business senza dover sostenere significativi investimenti né affrontare eccessivi cambiamenti organizzativi e produttivi. Le esportazioni indirette offrono all'impresa l'opportunità di avvantaggiarsi in occasioni di internazionalizzazione anche meramente congiunturali, se comunque interessanti dal punto di vista economico e finanziario.

1.7.4.1 Gli intermediari internazionali

Con il termine *intermediari internazionali* si intendono qui tutti quei soggetti che svolgono attività commerciale tra Paesi diversi, agendo da canale di collegamento tra uno o più produttori in un Paese e i compratori in determinati Paesi esteri. Si identificano diverse tipologie di intermediari internazionali.

Il buyer è un soggetto indipendente, anche singola persona fisica, 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.

Le grandi catene di distribuzione, le imprese di ingrosso, i franchisor commerciali sono i tipici soggetti economici che utilizzano i buyers per i loro acquisti internazionali, affidando loro due funzioni fondamentali (non necessariamente alternative): a) identificare l'offerta più conveniente per soddisfare un'esigenza congiunturale, determinata per esempio da un picco di domanda interim; b) identificare prodotti/marchi da inserire nel proprio portafoglio, per migliorare la differenziazione dell'offerta complessiva e la soddisfazione di diversi segmenti di mercato.

In entrambi i casi, il buyer opera per conto degli acquirenti esteri sulla base di una precisa "lettera di intenti" che indica le condizioni basilari della transazione che esso può impostare con i fornitori nel proprio Paese (le imprese esportatrici), quali le caratteristiche del prodotto, i quantitativi, il prezzo.

Le attività operative normalmente svolte dal buyer sono: a) identificazione dei produttori nel proprio Paese in grado di soddisfare una determinata domanda dei suoi clienti esteri; b) negoziazione del contratto di fornitura, secondo le indicazioni ricevute dagli acquirenti esteri per conto dei quali esso opera; c) predisposizione dell'ordine; d) gestione di tutte le pratiche relative alla spedizione e allo sdoganamento; e) supporto nella gestione delle problematiche finanziarie dell'operazione. I contenuti di queste attività variano anche in relazione alla funzione, tra le due precedentemente definite, che il buyer è chiamato a svolgere.

Per l'impresa che intende sviluppare una clientela estera in un certo Paese, il buyer costituisce un veicolo potenzialmente molto efficace in virtù del fatto che esso ha relazioni normalmente molto stabili con gli acquirenti internazionali che rappresenta; di conseguenza, essere compreso nel portafoglio fornitori di un buyer implica poter avviare un rapporto potenzialmente continuo (anche se del tutto indiretto) con determinati acquirenti stranieri.

Anche nel caso in cui il buyer selezioni un produttore per soddisfare soltanto una domanda congiunturale, l'esportatore si trova a poter vendere all'estero senza grande impegno organizzativo o finanziario e senza dover sostenere costi commerciali significativi; non va dimenticato che le commissioni per l'attività del buyer sono pagate dai compratori esteri che esso rappresenta.

Il broker è un soggetto che svolge la funzione principale di collegare il produttore con il potenziale compratore estero e di fornire un eventuale supporto consulenziale per favorire la transazione tra i due. E normalmente specializzato su determinate tipologie di prodotti, più frequentemente *commodities*.

Il broker opera normalmente sia dal lato delle esportazioni (individua dei potenziali compratori esteri per un produttore del proprio Paese di appartenenza), che dal lato delle importazioni (individua potenziali fornitori esteri per un compratore del proprio Paese di appartenenza).

Pub quindi agire come agente del produttore (nel caso di esportazioni) o del compratore (nel caso di importazioni), svolge solo un' azione di selezione delle domande/offerte migliori.

L'Export management company (EMC) è un'impresa commerciale che opera nei mercati internazionali come unità di vendita (appunto all'estero) per un certo numero di produttori operanti a livelli diversi di una stessa filiera. L'EMC accompagna le esportazioni di un insieme di imprese la cui offerta è integrabile e non in concorrenza; per esempio, essa pub promuovere le

vendite all' estero di un certo numero di produttori di componentistica, occupandosi per ognuno di questi di una determinata linea di prodotti.

La EMC opera all'estero per conto di ogni produttore che rappresenta; nel gestire le relazioni commerciali in un mercato straniero, essa si attiene quindi a tutte le indicazioni sia strategiche che operative stabilite dal produttore. La EMC svolge diverse attività: ricerca e analisi delle condizioni dei mercati esteri, individuazione dei canali all'interno del mercato estero pia efficaci ed efficienti; gestione delle attività connesse al trasferimento dei prodotti e loro distribuzione presso gli acquirenti esteri; fornitura di attività consulenziale nelle vane fasi del processo di esportazione; infine, realizzazione di campagne di comunicazione e promozione.

Le trading companies sono società specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti realizzati in un determinato Paese. Sono normalmente organizzazioni di grandi dimensioni, dotate di notevoli risorse che acquistano i prodotti dalle imprese manifatturiere e li vendono per proprio conto nei mercati esteri. Si stima che circa un quarto del commercio mondiale sia intermediato da questo tipo di soggetti.

Possono essere società indipendenti create per realizzare molteplici attività commerciali a livello internazionale; in molti casi, sono società create nell' ambito di gruppi industriali appositamente per gestire la commercializzazione nei mercati esteri della loro produzione. Possono anche essere costituite all'interno di gruppi finanziari come struttura di servizio per le operazioni estere delle imprese finanziate.

Le trading companies hanno una struttura analoga a quella dei gruppi fortemente internazionalizzati, con una serie di società controllate in vari Paesi, alle quali è affidato il compito di gestire il marketing e la vendita dei prodotti nei rispettivi mercati locali.

La notevole struttura organizzativa e l'appartenenza a gruppi diversificati permettono alla trading company sia di realizzare una diffusione globale dei prodotti delle imprese con cui collabora, sia di attuare un ampio ventaglio di servizi funzionali alla migliore penetrazione commerciale di tali prodotti. I più rilevanti tra questi servizi sono: trasporto internazionale, stoccaggio, assicurazione e finanziamento delle esportazioni, sviluppo dei canali distributivi nel Paese estero.

Le maggiori trading companies, e in modo particolare quelle legate a gruppi industriali, non sono impegnate necessariamente solo sul fronte delle esportazioni; nei Paesi in cui sono presenti possono occuparsi anche di acquisti di materie prime, semilavorati o prodotti finiti. Questi acquisti sono realizzati nell'interesse di società manifatturiere del gruppo di appartenenza o per soddisfare specifiche richieste che la trading company riceve in qualcuna delle aree dove è presente.

La diversa natura che può caratterizzare questo tipo di organizzazione si traduce nella notevole ampiezza della gamma di funzioni che essa può svolgere; le più rilevanti, oltre naturalmente all'intermediazione commerciale, sono:

- valutazione della convenienza dei mercati esteri e predisposizione della strategia di commercializzazione;
- creazione di pacchetti di finanziamento per le imprese clienti per facilitare la transazione;
- ricerca di partner nei mercati esteri per la realizzazione di accordi commerciali o anche di produzione estera;
- predisposizione di operazioni di countertrade e intervento diretto nella loro attuazione.

Le trading companies sono normalmente caratterizzate da un elevato grado di diversificazione, per quanto riguarda sia le tipologie di prodotti trattati, sia i Paesi in cui esse operano, sia le funzioni svolte. Tendono a fare eccezione a questo principio le trading companies che trattano in materie prime e che operano quindi prevalentemente con i Paesi "emergenti" e con quelli non industrializzati.

Le trading companies svolgono anche una funzione importante negli acquisti di macchinari e beni intermedi da parte di imprese o organismi pubblici nei Paesi economicamente non avanzati. In questo caso, oltre alle consuete attività di intermediazione, esse agiscono da soggetto term tra compratore e venditore che rende più agevole la regolazione extravalutaria della transazione (*countertrade*).

I consorzi per l'esportazione sono una struttura molto diffusa nell'internazionalizzazione delle piccole e piccolissime imprese.

Il consorzio ha la fondamentale funzione di aggregare un adeguato numero di operatori in maniera tale da raggiungere quella "dimensione critica" necessaria per rendere convenienti ed economicamente sostenibili le operazioni necessarie per vendere con successo nei mercati esteri; dimensione che ciascun aderente al consorzio non è in grado di raggiungere singolarmente. In altri termini, le imprese appartenenti a un consorzio esternalizzano a tale struttura determinate attività (nella fattispecie, connesse alle esportazioni), potendo così beneficiare delle economie connesse al maggior livello dimensionale a cui tale attività sono realizzate *in* ambito consortile, e mantenendo almeno in una certa misura la propria indipendenza e

La veicolazione delle esportazioni attraverso il consorzio è anche fondamentale per le imprese di piccola dimensione che, avendo capacità produttiva intrinsecamente limitata, si trovano non di rado nella incapacità strutturale di soddisfare da sole gli ordinativi provenienti dai clienti esteri.

I consorzi per l'esportazione possono assumere configurazioni molto diverse, descrivibili proprio in funzione della rilevanza delle attività che i consorziati affidano al consorzio stesso, e quindi delle risorse (finanziarie e non) che essi investono nel consorzio, ovvero della riduzione della loro autonomia strategica e operativa. Si intuisce che quanto più le attività affidate al consorzio sono rilevanti sul piano economico, organizzativo e strategico tanto più consistenti sono i gradi di autonomia imprenditoriale a cui le imprese consorziate devono (teoricamente, di buon grado) rinunciare.

In linea teorica, i consorzi possono essere monosettoriali, cioè raggruppare imprese di uno stesso settore, o plurisettoriali, quindi essere costituiti da aziende di settori diversi; nella pratica, si osserva una netta prevalenza della prima tipologia. Il fatto di essere monosettoriale mette il consorzio nella condizione di specializzare meglio in propria attività e raggiungere più facilmente la massa critica necessaria per operare in modo efficiente. Si pone però il problema di organizzare la presenza di imprese che possono essere di fatto concorrenti; a tal fine, nella costituzione del consorzio possono essere coinvolte imprese dello stesso settore ma operanti in diverse aree di business o posizionate su segmenti diversi del mercato. In alternativa, il consorzio si limita a offrire una serie di servizi per l'esportazione, senza promuovere azioni comuni sul mercato finale.

Oltre che in funzione del settore, i consorzi possono essere costituiti su base territoriale, raggruppando delle imprese di una certa filiera produttiva collocate in uno stesso ambito geografico. I consorzi di natura territoriale possono presentare alcuni vantaggi rilevanti per le attività di vendita all'estero: a) sviluppo di un'identità territoriale (in alcuni casi codificata in

un vero e proprio marchio) che favorisce la riconoscibilità delle singole imprese consorziate;

b) maggiore facilità di integrazione dell' offerta delle imprese consorziate; c) migliore focalizzazione dell'offerta dei servizi rispetto alle esigenze delle imprese, grazie al fatto che queste tendono ad avere caratteristiche simili.

I contenuti tipici dei consorzi all'esportazione variano anche in relazione alle modalità con cui essi sono costituiti. Un primo caso è quello in cui il consorzio è creato per iniziativa spontanea di un adeguato numero di imprese che individuano la missione del consorzio, lo dotano delle necessarie risorse e ne avviano la struttura, preoccupandosi nel tempo di aggregare altri membri. In alternativa, la costituzione del consorzio può essere stimolata e coordinata da un soggetto terzo, normalmente un'istituzione pubblica economica o un'associazione tra produttori, che si attiva in tal senso nell' ambito dei suoi compiti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese. Un progetto per sostenere le esportazioni può anche essere sviluppato nell'ambito di una struttura consortile già costituita con un' altra missione primaria (accentramento di determinate fasi della produzione; gestione della logistica e dei rapporti con i fornitori; centro servizi di supporto).

Le diverse tipologie di consorzio possono essere individuate sulla base delle attività prevalenti che esso realizza.

Il modello più semplice prevede la realizzazione di una serie di servizi funzionali alla attività di fattibilità delle operazioni estere e all'accompagnamento all'esportazione; servizi a cui le imprese consorziate rimangono libere di aderire o meno e comunque secondo le modalità che ritengono più opportune. Si tratta in particolare di: a) analisi dettagliata della struttura dei mercati esteri; b) partecipazione coordinata a fiere e ad altri eventi commerciali internazionali;

c) individuazione di potenziali compratori esteri; d) espletamento delle procedure per la vendita e la consegna del prodotto al compratore estero.

In questo modello, ogni azienda consorziata si presenta nel mercato estero con la propria specifica offerta, distinta da quella degli altri membri del consorzio; il consorzio agisce sostanzialmente da canale di entrata nel Paese estero per le imprese, migliorandone l'efficienza attraverso la centralizzazione di alcune attività di supporto.

Il consorzio assume un ruolo più propriamente "imprenditoriale" quando svolge anche la funzione di organizzare l'offerta delle imprese consorziate. In tale ipotesi, queste ultime diventano ciascuna fornitrice del consorzio di determinati quantitativi di prodotto che nel loro insieme costituiscono l'offerta che il consorzio con la propria struttura commerciale presenta nei mercati esteri. La produzione delle singole imprese arriva su tali mercati non con il

proprio marchio, ma con un marchio appositamente creato e comunicato dal consorzio. Ne consegue che il consorzio assume la proprietà della produzione realizzata dalle aziende consorziate per il mercato estero.

In questa fattispecie, il consorzio, oltre alla già citata creazione di un marchio, realizza le seguenti quattro attività complesse:

- organizzazione della produzione delle imprese consorziate-fornitrici (quantitativi, caratteristiche merceologiche, tempi e modalità di consegna);
- controllo di qualità;
- definizione e attuazione della politica di marketing per lo sviluppo della posizione competitiva a livello internazionale e nei singoli mercati;
- gestione dei flussi finanziari.

Due condizioni sono essenziali affinché il consorzio possa porre efficacemente in essere queste attività: a) elevata coesione tra le imprese consorziate in termini di obiettivi, risorse disponibili, strategie competitive; b) capacità del consorzio di raggiungere un' adeguata dimensione organizzativa in termini sia di struttura che di dotazione di risorse e di competenze

Il piggyback è un accordo tra due soggetti: un *rider* e un *carrier*, in base al quale 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 molto consolidata; il *rider*, al contrario, è solitamente un'azienda di modeste dimensioni, nella fase iniziale del suo processo di internazionalizzazione. In sostanza, con il piggyback, un'impresa colloca i suoi prodotti in un mercato estero, "affidandoli" a un' altra impresa che in tale mercato è già ampiamente presente e dove dispone di un' adeguata struttura commerciale per la loro diffusione.

L' accordo di piggyback può essere stipulato anche da aziende di dimensioni simili e prevedere condizioni di reciprocità; in questo caso, ciascun partner si occupa di distribuire nel proprio mercato geografico i prodotti dell' alto interlocutore, insieme con i propri (sempre con marchi separati).

Condizione fondamentale per l'attuazione di questo accordo è che il prodotto del *rider* non sia in competizione diretta con quelli del *carrier*; anzi, normalmente esso deve essere complementare con questi ultimi, in maniera tale da favorire il manifestarsi di sinergie commerciali.

Il piggyback è una formula piuttosto efficace perché favorisce il manifestarsi di adeguati vantaggi per entrambi gli attori coinvolti. Il *rider* può avviare le operazioni internazionali

senza rilevanti sforzi organizzativi e commerciali; può quindi valutare la competitività dei suoi prodotti in determinati mercati esteri e, osservando il comportamento del *carrier*, sviluppare le competenze necessarie per competere in tali mercati. Può, infine, facilitare una diffusione internazionale della propria offerta più rapida e ampia. Come per tutte le forme di esportazione indiretta, subisce lo svantaggio di non avere alcun contratto sul posizionamento competitivo del proprio prodotto e sulle conseguenti politiche di marketing.

Dal punto di vista del *carrier*, il piggyback determina tre vantaggi essenziali: a) l'estensione della gamma della propria offerta, e delle possibili sinergie commerciali che ne conseguono; b) la migliore utilizzazione della capacità distributiva internazionale, con benefici in termini di economie di scopo e di sviluppo organizzativo; c) l'opportunità di "attaccare" determinati concorrenti in aree di business per loro rilevanti (interdipendenze con i concorrenti).

Nel caso dell'esportazione diretta, l'impresa vende nei mercati esteri direttamente attraverso una propria struttura commerciale. Tale struttura può avere un diverso grado di "profondità" nell'area geografica straniera: nei casi più avanzati, può arrivare fino al cliente finale; in altri casi, può invece interagire con il sistema della distribuzione (ingrosso o dettaglio). In quest'ultimo caso, l'aspetto essenziale che caratterizza le esportazioni dirette rispetto alle indirette è il fatto che l'impresa ha relazioni dirette con i distributori "esteri", cioè originari del Paese dove esporta e ivi localizzati. Vale la pena precisare che il grado di "profondità" della presenza commerciale non è necessariamente lo stesso in tutti i Paesi esteri e può comunque variare nel tempo.

La gestione delle esportazioni in forma diretta implica dunque che l'impresa compia due scelte: una relativa all'organizzazione del canale attraverso cui sono sviluppate le relazioni commerciali e non con il mercato estero; la seconda che concerne i distributori stranieri attraverso cui arrivare al compratore finale.

La forma diretta di esportazione risulta la modalità naturale quando si manifestano le seguenti specifiche situazioni: a) produzione "su commessa" o comunque di grandi Beni industriali; b) produzioni ad altissima tecnologia; c) elevata efficacia e diffusione del commercio elettronico; d) mercato basato su gare pubbliche.

Il passaggio alla forma "diretta" delle esportazioni determina alcuni vantaggi rispetto alla modalità indiretta. In primo luogo, la semplificazione del canale di entrata nel Paese estero e il conseguente recupero di margine economico sulle vendite estere. In secondo luogo, un maggior controllo su tali canali e quindi sull'operato dei distributori locali (quando questi non

sono addirittura “disintermediati” dalla rete distributiva dell'impresa). In linea generale, con un'organizzazione diretta delle esportazioni, l'impresa beneficia di un canale di vendita all'estero più stabile in quanto non soggetto alle scelte o alle condizioni poste da soggetti terzi.

Le esportazioni dirette consentono anche di avviare in termini concreti quel processo di maturazione di impegno, conoscenza e relazioni a livello internazionale che è alla base dell'espansione estera dell'impresa.

Con l'esportazione diretta, infine, l'impresa può raggiungere obiettivi di natura non solo semplicemente commerciale, ma anche strategica; per esempio: diffusione internazionale dei propri marchi; sviluppo di sinergie competitive; sviluppo di una reputazione e di una visibilità a livello sovra locale ecc..

Proprio perché agevola questi vantaggi, l'esportazione di tipo diretto richiede un impegno organizzativo e finanziario non irrilevanti e anzi, in alcuni casi, anche piuttosto significative; richiede inoltre competenze gestionali che non possono essere improvvisate e che spesso determinano la misura in cui l'impresa riesce a ottenere ritorni adeguati dalle operazioni nei mercati esteri.

In precedenza, sono state citate le modalità attraverso cui possono essere attuate le esportazioni dirette e la costituzione nell'ambito della struttura organizzativa dell'impresa di una unità organizzativa dedicata alle esportazioni. Le caratteristiche di questa unità verranno presentate nel prossimo Capitolo dedicato appunto all'organizzazione delle attività internazionali; nel prosieguo di questo Paragrafo sono invece approfondite le modalità di realizzazione delle esportazioni dirette.

Le esportazioni dirette sono attuate attraverso una rete vendita costituita appositamente per l'estero. Questa rete può essere formata da dipendenti dell'impresa, oppure da personale indipendente legato all'azienda da specifici contratti di collaborazione.

Le imprese di dimensioni minori ricorrono normalmente a questa seconda ipotesi, così da evitare il peso economico (in termini di costi fissi) e organizzativo di una struttura commerciale interna. Gli agenti indipendenti sono normalmente individuati direttamente nel Paese estero dove l'impresa intende operare; hanno il compito fondamentale di individuare i potenziali clienti realizzare la vendita e coordinare le attività di consegna al cliente. Per svolgere al meglio quest'ultima funzione possono essere *agenti con deposito*, autorizzati a gestire anche un magazzino estero dei prodotti dell'impresa esportatrice; anche in questo caso,

l'agente rimane un puro intermediario e quindi non assume la proprietà dei beni che l'impresa esporta.

Gli agenti indipendenti si distinguono dai broker non solo per il fatto di essere di nazionalità diversa da quella dell'impresa, ma anche per la circostanza di avere con questa un rapporto di collaborazione strutturato e di termine.

La costituzione della rete di agenti interni per l'estero rappresenta il primo rilevante cambiamento organizzativo nel processo di internazionalizzazione dell'impresa. In linea generale, gli agenti sono individuati tra persone originarie dello stesso Paese dell'impresa (e normalmente ivi residenti); per svolgere la loro attività, si recano per periodi più o meno lunghi e frequenti nelle nazioni estere dove l'azienda intende sviluppare una posizione di mercato.

Gli agenti della rete interna svolgono diverse funzioni, pur se con intensità che può variare da caso a caso, in relazione alle caratteristiche del mercato, al comportamento dei concorrenti, alle specificità del prodotto. In primo luogo, *essi* si occupano di tutte le attività connesse alla vendita: a) ricerca dei potenziali acquirenti; b) comunicazione e promozione; c) negoziazione e chiusura dell'ordine; d) assistenza al compratore per gli aspetti relativi alla consegna del prodotto; e) altri servizi funzionali alla commercializzazione del prodotto.

Soprattutto nel caso di beni industriali o prodotti intermedi, il venditore agisce anche da "tutor", con il compito di mettere in grado il compratore di sfruttare al meglio le potenzialità tecniche del prodotto e di garantirgli la migliore e rapida assistenza di fronte al presentarsi di possibili problemi nell'utilizzazione del prodotto stesso. A tal fine, non è raro che almeno una parte dei venditori esteri siano figure professionali che uniscono capacità commerciali con consistenti competenze tecniche.

Il venditore estero deve gestire la relazione con l'acquirente straniero oltre gli aspetti di tipo direttamente commerciale. Sono molto importanti le attività di comunicazione mirata (presentazione dei prodotti più innovative; ricerca insieme al cliente delle soluzioni che più sembrano in grado di soddisfare le sue esigenze) nonché il trasferimento all'impresa di indicazioni, suggerimenti, richieste avanzate dai clienti esteri per migliorare la capacità dell'impresa stessa di soddisfare le loro esigenze.

La rete di venditori operanti all'estero rappresenta la componente dell'impresa più direttamente in contatto con i sistemi economici internazionali; essa deve quindi agire da "antenna" in grado di acquisire e interpretare le informazioni utili all'impresa per elaborare la propria strategia di espansione estera. Deve anche svolgere un'adeguata attività di promozione dell'impresa presso gli attori rilevanti nelle aree geografiche estere dove essa ha o intende

raggiungere una significativa posizione di mercato.

Queste attività sono realizzate con il supporto organizzativo e tecnico dell'impresa, attuato attraverso l'unità organizzativa dedicata alle esportazioni e nell'ambito delle linee stabilite nella complessiva strategia di internazionalizzazione.

Le spese di viaggio e permanenza all'estero dei venditori rendono questa modalità di esportazione diretta piuttosto costosa. Devono, quindi, essere valutate con attenzione le condizioni che la rendono più o meno conveniente; tra tali condizioni, oltre ovviamente al volume delle vendite in *una* certa area geografica: il valore unitario dei beni esportati e la loro complessiva tecnica; l'elevata stagionalità degli acquisti da parte dei compratori esteri; la numerosità degli acquirenti con cui l'agente ha relazioni nel Paese estero.

Nel caso in cui i costi fissi conseguenti agli spostamenti nei Paesi esteri degli agenti risultino eccessivi rispetto al valore delle esportazioni e ai risultati strategici che tali agenti riescono a conseguire, si può modificare la composizione della rete di venditori all'estero, attraverso due alternative. La via più immediata (ma che potrebbe non abbattere di molto i costi rispetto all'ipotesi precedente) è quella di negoziare con gli agenti con caratteristiche adeguate il loro trasferimento stabile nel Paese estero. La seconda alternativa è quella di inserire nella rete di venditori persone già residenti nel Paese straniero; questa strada, più complessa dal punto di vista organizzativo, ha il vantaggio di garantire all'impresa persone con una conoscenza molto più diretta del contesto competitivo estero e con maggiore facilità di muoversi al suo interno.

La costituzione di una rappresentanza commerciale" in un certo Paese estero si verifica normalmente in tre situazioni: a) quando la presenza dell'impresa in tale Paese diviene significativa in termini di volumi e di valore delle vendite e di numerosità degli interlocutori locali con cui essa ha relazioni; b) quando le caratteristiche del business richiedono una presenza "strutturata" dell'impresa (tipicamente nei mercati in cui la domanda è costituita da soggetti pubblici); c) quando l'impresa intende raggiungere una presenza commerciale significativa nel mercato estero in questione. In tutti i casi, l'apertura di un ufficio di rappresentanza costituisce un importante segnale dell'impegno anche strategico che l'impresa esportatrice intende porre nell'area geografica dove viene costituita e della volontà di raggiungere entro un certo arco temporale una significativa presenza competitiva,

La rappresentanza commerciale non ha personalità giuridica; può tuttavia svolgere funzioni più o meno complesse e avere, di conseguenza, differente dimensione strutturale; rappresenta, comunque, il primo nucleo di quella che può successivamente diventare una sussidiaria estera per le esportazioni; essa può svolgere cinque funzioni rilevanti:

- realizzazione di studi e ricerche sul mercato locale e sulle dinamiche della competizione e predisposizione di rapporti informativi alla casa madre;
 - sviluppo di relazione con gli attori locali rilevanti e lobbying;
- coordinamento delle attività della rete di venditori dell'impresa nel mercato estero;
- organizzazione delle attività logistiche connesse al trasferimento dei prodotti dagli stabilimenti di produzione fino ai magazzini degli acquirenti nel mercato estero;
- predisposizione delle condizioni per la costituzione di una struttura operativa giuridicamente autonoma per la gestione delle attività commerciali nel Paese.

Nello svolgimento di queste attività, la rappresentanza commerciale è guidata, in modo più o meno vincolante, dall'impresa e in particolare dall'unità organizzativa per le esportazioni. Del resto, la strategia competitiva nel mercato estero e le misure per la sua attuazione continuano a essere elaborate dall'impresa nel suo Paese di origine; ai fini della determinazione di tale strategia e del suo adeguamento nel tempo, si tiene comunque conto delle indicazioni fornite dalla rappresentanza commerciale, relativamente tra l'altro alle risorse necessarie per sviluppare una certa presenza nel mercato estero.

L'impresa esportatrice può costituire in determinate aree estere una centrale logistica dove viene immagazzinata, la produzione per l'estero, e da dove questa è successivamente distribuita ai compratori in uno o più mercati geografici stranieri.

La funzione strategica di queste strutture è essenzialmente quella di favorire una maggiore rapidità di distribuzione dei prodotti nel mercato estero, riducendo l'impatto del limite tipico delle esportazioni, relativo ai tempi tendenzialmente lunghi, necessari per trasferire il prodotto dallo stabilimento di produzione alla struttura del compratore estero. In alcuni casi, presso la centrale logistica vengono svolte alcune lavorazioni sul prodotto essenzialmente finalizzate al suo adattamento alle specifiche esigenze dei clienti finali; tali lavorazioni sono comunque gestite dall'unità organizzativa per le esportazioni costituita nell'ambito dell'impresa.

La scelta dell'area dove localizzare queste strutture è determinata da tre elementi fondamentali: a) la posizione fisica dell'area rispetto a quella dei mercati esteri *che* devono essere serviti dalla centrale logistica in questione; b) il livello di sviluppo del sistema (infrastrutture e servizi) di trasporti del Paese estero dove deve essere collocata la centrale logistica e quindi la qualità delle connessioni tra questa e il sistema distributivo estero; c) le condizioni operative determinate dai costi di utilizzazione delle strutture, dalla regolamentazione sugli scambi commerciali internazionali, dalla legislazione fiscale ecc.

È abbastanza frequente che la costituzione di una *centrale* logistica e della rappresentanza commerciale in un certo Paese estero siano collegate, nel senso che l'avvio dell'una spinge all'

apertura in un tempo più o meno ravvicinato della seconda e viceversa. Va però anche osservato che un'impresa non necessariamente ha in ogni Paese estero in cui esporta, in modo anche rilevante, sia una rappresentanza commerciale sia una centrale logistica.

Nella forma più avanzata, le esportazioni in un determinato Paese sono realizzate attraverso la costituzione al suo interno di una sussidiaria operativa. A tale sussidiaria sono trasferite gran parte delle funzioni strategiche in altri casi svolte dall'unità organizzativa per le esportazioni creata nella struttura organizzativa dell'impresa; essa quindi opera con un grado di autonomia strategica, oltre che naturalmente operativa, piuttosto ampia.

La sussidiaria ha una propria identità societaria (pur rimanendo del tutto controllata dall'impresa di produzione). Di conseguenza, essa non agisce come semplice unità organizzativa che supporta in realizzazione di un certo insieme di attività necessarie per attuare le vendite sul mercato estero. Piuttosto opera secondo un proprio piano strategico per la realizzazione di precisi obiettivi commerciali ed economici. Naturalmente, questi obiettivi sono stabiliti dall'impresa controllante, ma le modalità attraverso cui raggiungerli sono determinate in modo autonomo dalla sussidiaria.

Questi principi si concretizzano in un aspetto essenziale dell'operato della sussidiaria: *in factum* che questa acquista dall'impresa controllante i prodotti che si occupa di vendere nei mercati esteri dove ha competenza.

Sul piano concettuale, ne consegue che la sussidiaria ha piena responsabilità d'impresa e contribuisce in maniera più o meno positiva e rilevante al risultato complessivo che la sua controllante ottiene nei mercati internazionali. Nella pratica, questo principio è meno netto poiché l'impresa controllante spesso esercita il proprio potere anche nel senso di determinare le condizioni economiche a cui la sussidiaria acquista i prodotti e di stabilire i prezzi a cui essa deve vendere nei suoi mercati esteri.

Del resto (soprattutto in passato) una importante motivazione alla base della costituzione di una sussidiaria commerciale estera è stata 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 d'impresa e massimizzando la redditività di quelle che invece si trovano nei Paesi dove tale tassazione è minore.

Al di là dei possibili vantaggi sul piano fiscale, la creazione di una sussidiaria commerciale estera può avere le sue radici nella precedente creazione di una rappresentanza commerciale o di una centrale logistica. Queste infatti possono evolvere in maniera tale da sviluppare elevate competenze commerciali nel mercato estero; a sua volta, l'importanza di tale mercato può

richiedere all'impresa un particolare impegno organizzativo e strategico al suo interno; tutto questo può rendere opportuno trasformare le unità organizzative dipendenti appunto in una società autonoma cui viene affidato il compito di sviluppare interamente le esportazioni nel mercato estero.

In altri casi, la sussidiaria commerciale estera è creata nel quadro di una strategia di rafforzamento della capacità dell'impresa di presidiare i mercati internazionali. Essa deriva dunque da una scelta di esternalizzazione delle attività di commercializzazione dei prodotti dell'impresa nei mercati stranieri; una scelta che può essere giustificata almeno da tre punti di vista: a) la specializzazione delle competenze (produzione vs. commercializzazione); b) la focalizzazione competitiva a livello di singolo mercato geografico; c) l'aumento della flessibilità organizzativa e strategica dell'impresa nel suo complesso.

In un'ipotesi di questo tipo, la sussidiaria commerciale estera può essere una prima forma di presenza strutturata in un Paese diverso da quello di origine. Nel tempo la sussidiaria può aumentare le proprie competenze e le proprie funzioni, e occuparsi non solo di attività di vendita; lo svolgimento delle nuove funzioni può a sua volta comportare la realizzazione di investimenti diretti esteri.

1.7.4.2 Il commercio elettronico

Il grande sviluppo del commercio elettronico ha determinato il manifestarsi di una nuova rilevante modalità di esportazione diretta, peraltro alla portata anche di aziende di dimensioni minori; attraverso il sistema internet, infatti, 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.

In questi anni, molto si è discusso sulle modalità di utilizzazione di internet affinché risulti un veicolo di commercializzazione internazionale realmente efficace. A riguardo, si è osservato che anche in questo caso l'impresa deve raggiungere una certa dimensione critica per garantire la necessaria visibilità alla propria offerta e gestire in maniera efficace gli aspetti logistici della transazione internazionale. Sembra ormai prevalere l'opinione che il commercio elettronico necessiti comunque di strutture fisiche per gestire al meglio la distribuzione materiale del prodotto e alcuni aspetti della relazione con il cliente. Infine, va ricordato che internet e ancor più il commercio elettronico, hanno una diffusione fortemente squilibrata a livello mondiale, rappresentando strumenti realmente entrati nella quotidianità delle persone solo in alcune aree del globo e per determinate tipologie di persone-consumatori.

Nonostante questi limiti, il commercio elettronico offre come modalità di esportazione alcuni vantaggi, oltre alla riduzione dei livelli di intermediazione (aspetto questo insito nel fatto di essere una modalità di esportazione diretta); in particolare: a) possibilità di raggiungere una presenza di mercato praticamente globale; b) riduzione dei costi di comunicazione; c) possibilità di stabilire una relazione diretta e continua con il cliente, che va anche al di là delle attività direttamente connesse alla transazione commerciale; d) aumento della rapidità di risposta alle esigenze espresse dal cliente.

Il commercio elettronico risulta una modalità di esportazione particolarmente efficace per quelle imprese che operano in nicchie di mercato, con produzioni molto specializzate. In questi casi, infatti, risulta più immediato e meno oneroso per l'impresa dare adeguata visibilità ai propri prodotti su internet, riuscendo a stabilire un contatto significativo con i propri clienti anche se fisicamente collocati in Paesi diversi.

1.7.5 Accordi strategici e joint venture

Gli accordi strategici sono 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. In questa sede, si fa riferimento alle intese tra imprese di Paesi diversi, anche se è ovvio che gli accordi strategici possono essere attuati anche tra aziende di uno stesso Paese.

Gli accordi strategici possono certamente essere una modalità attraverso cui l'impresa entra in un Paese estero; essi, tuttavia, possono essere realizzati per obiettivi diversi. Nell'attuale scenario economico mondiale sono sempre più diffusi gli accordi nell'area della ricerca e sviluppo e nella produzione di componenti e parti di prodotti complessi. Peraltro, accordi di questo genere sono funzionali a rafforzare la posizione competitiva delle imprese che li stipulano; In questo senso, possono comunque risultare rilevanti per l'attuazione della loro strategia di espansione nei mercati esteri.

Coerentemente con gli obiettivi del Capitolo, il Paragrafo approfondisce solo le tipologie di accordi strategici che sono direttamente finalizzati all'entrata nei mercati esteri. Queste intese sono normalmente promosse da un'impresa che vuole crescere a livello internazionale con aziende sufficientemente consolidate nei Paesi che essa ha scelto come target geografici. La prima apporta capacità produttiva, conoscenze, prodotti che hanno buone opportunità in un determinato Paese estero; la seconda apporta la capacità di distribuzione del prodotto nel

proprio contesto geografico.

Gli accordi strategici si distinguono dalle intese tra impresa esportatrice e distributori locali in un certo Paese estero per quattro aspetti fondamentali: a) contenuti che non sono solo di natura commerciale; b) una proiezione dell'accordo verso il medio-lungo termine che tende a vincolare reciprocamente le scelte strategiche dei partner coinvolti; c) l'esistenza di una "governance" dell'accordo in base alla quale le azioni di ciascun partner sono stabilite nell'ambito dell'accordo e sono in una certa misura sottoposte al controllo reciproco; d) l'investimento di risorse da parte di tutti gli attori coinvolti, direttamente finalizzato all'attuazione degli obiettivi dell'accordo.

La notevole e costante diffusione degli accordi strategici è spiegata dal significativi vantaggi che essi possono generare a beneficio dei soggetti che li pongono in essere, e da alcune condizioni "ambientali" che in una certa misura favoriscono questa rispetto ad altre modalità di entrata.

Nella prospettiva della singola impresa che entra a far parte di un accordo strategico, i vantaggi potenziali sono:

- condivisione degli investimenti necessari per sviluppare la presenza in un determinato mercato geografico, con la conseguente riduzione dell'impegno finanziario e organizzativo e dei rischi connessi;
- immediato accesso a risorse e competenze distintive complementari alle proprie e opportunità di valorizzare le proprie risorse e le competenze distintive in nuovi contesti geografici;
- possibilità di raggiungere più rapidamente la dimensione critica, in termini di risorse investite e di volumi di offerta, necessaria per essere competitivi nei mercati internazionali e per operare ad adeguati livelli di efficienza;
- sviluppo di una migliore conoscenza delle caratteristiche del mercato estero, delle dinamiche competitive al suo interno, dei fattori economici ed extraeconomici che ne influenzano l'evoluzione.

Vanno anche considerati gli effetti positivi più direttamente legati alla relazione che si stabilisce tra i partner dell'accordo; in particolare: lo sviluppo di una approfondita reciproca conoscenza delle rispettive potenzialità in vista di ulteriori forme di alleanza; l'apprendimento di procedure e metodi di lavoro sviluppati con successo da altri soggetti; l'estensione della rete di imprese con cui si è in contatto; la predisposizione delle condizioni per una razionalizzazione del portafoglio di business (*swap di business*).

Vi sono anche tre fattori di natura esterna che spingono le imprese a utilizzare gli accordi

strategici come modalità di entrata:

- la crescente complessità dell'ambiente competitivo che richiede un insieme di risorse e competenze non sempre disponibili in maniera adeguata all'interno di una sola impresa;
- il tendenziale accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e delle tecnologie;
- le politiche attuate dai governi locali, in particolare nei Paesi economicamente meno avanzati, normalmente orientate a fare in modo che la presenza di imprese straniere abbia un impatto positivo sul rafforzamento del tessuto produttivo locale.

Il licensing è un contratto in base al quale un soggetto di un Paese (*licensor o licenziante*) attribuisce a un soggetto di un altro Paese (*licensee o licenziatario*) il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente in un determinato ambito territoriale (normalmente, ma non necessariamente, il Paese di appartenenza) specifici prodotti o asset (materiali o immateriali) di sua proprietà¹⁰. In sostanza, questo tipo di accordo permette a un'impresa (il licenziante) di diffondere a livello internazionale una propria offerta, non necessariamente costituita da beni fisici, attraverso azione diretta di una o più imprese localizzate nei Paesi esteri (licenziatari).

Gli asset più frequentemente oggetto del contratto di licenza sono:

- la marca, il logo;
- tecnologie di processo o di prodotto (normalmente brevettati);
- processi produttivi e strutture produttive;
- prodotti;
- conoscenze (codificate) relative a processi gestionali e modelli di business.

In cambio della concessione del diritto di utilizzare a fini economici questi asset, il licenziatario si impegna ad attuare determinate azioni di sviluppo nel mercato interno (e quindi, determinati investimenti) e a pagare al licenziante dei compensi legati ai risultati ottenuti (*royalties*).

Si è osservato empiricamente che le imprese di dimensioni relativamente piccole rispetto alla dimensione del mercato sono tendenzialmente più propense a dare in licenza ad altri la commercializzazione dei propri prodotti. Le licenze di fabbricazione sono invece particolarmente frequenti tra le aziende che effettuano investimenti in ricerca e sviluppo molto elevati rispetto al proprio fatturato.

La struttura (oltre ovviamente delle royalties è oggetto di negoziazione nella

¹⁰ Come già osservato in linea generale per gli accordi strategici, il contratto di licensing non riguarda solo imprese di Paesi diversi; può essere stipulato anche da imprese appartenenti ad uno stesso Paese.

definizione dell'accordo e quindi varia da caso a caso. In linea generale, si prevede il pagamento di: a) somma fissa (*lump sum*) all'avvio dell'intesa a fronte delle attività per l'iniziale trasferimento di ciò che è dato in licenza; b) percentuale sul valore *generato* (direttamente o indirettamente) da ciò che è dato in licenza; può essere stabilita una percentuale minima che il licenziatario si impegna comunque a pagare a prescindere dal valore effettivamente prodotto; c) fee aggiuntive a fronte di specifiche attività realizzate dal licenziante per mettere il licenziatario nelle condizioni di migliore utilizzazione di ciò che è dato in licenza.

Nella prospettiva del licenziante, il licensing ha alcuni importanti vantaggi. In primo luogo, favorisce lo sviluppo della sua presenza in aree geografiche estere senza necessità di effettuare consistenti investimenti e anzi generando dei ricavi praticamente "automatici". Il licenziante beneficia delle competenze e del potenziale competitivo del licenziatario per sfruttare in un mercato estero le potenzialità di determinati asset che ha a sua disposizione. Il licensing è quindi una strategia di entrata particolarmente adatta alle imprese che dispongono di prodotti o asset di particolare rilievo competitivo ma che non hanno la dimensione organizzativa e finanziaria adeguata per sviluppare autonomamente la propria presenza in determinate aree estere.

Un secondo aspetto rilevante è la possibilità per il licenziante di diffondere a livello internazionale il proprio prodotto o marchio o tecnologia in maniera molto estesa e rapida e raggiungere di conseguenza una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Inoltre, la gestione dell'accordo consente al licenziante di acquisire una progressiva conoscenza del contesto competitivo estero e delle competenze del licenziatario; queste conoscenze sono essenziali per delineare successive fasi della strategia di sviluppo internazionale. Infine, si osserva che, nei Paesi dove vigono consistenti restrizioni alle esportazioni, il licensing consente al licenziante di beneficiare delle opportunità offerte dal mercato locale.

A fronte di questi effetti positivi, occorre avere chiari anche alcuni rischi cui l'impresa può andare incontro nel concedere ad altri soggetti la licenza di utilizzazione economica di suoi prodotti o di suoi asset.

Il rischio più immediato riguarda la perdita di controllo sulla strategia di marketing adottata nel Paese estero; tale strategia è infatti definita e attuata dal licenziatario il quale, non va dimenticato, è un'impresa pienamente indipendente. Il prodotto o il marchio dati in licenza possono essere posizionati in modo non adeguato o essere comunicati in maniera non efficace e comunque in contraddizione con l'immagine sviluppata dal licenziante nel suo mercato di origine. Il licenziatario può non essere in grado di valorizzare pienamente le potenzialità

commerciali dei beni o dei prodotti avuti in licenza, causando una riduzione sin dei risultati economici che dei benefici strategici che il licenziante potrebbe ottenere a livello internazionale. Quest'ultimo non può) per altro intervenire né direttamente né attraverso un soggetto terzo, poiché l'accordo di licenza normalmente assegna all'originario licenziatario un diritto esclusivo nel territorio a cui è riferito.

Per contenere questo problema, nel contratto di licensing si possono prevedere una serie di attività che il licenziatario si impegna ad attuare e determinati vincoli al modo in cui esso sfrutta commercialmente ciò che riceve in licenza. L'efficacia di queste previsioni non è scontata e dipende dalla coerenza tra gli obiettivi dei due *partner* e dall'incisività dei meccanismi di controllo sull'operato del licenziatario che il licenziante può implementare.

Un secondo possibile effetto non positivo per il licenziante è il rafforzamento di un operatore licenziatario) che in una seconda fase può) diventare suo concorrente. Attraverso l'accordo di licenza, il licenziatario ha l'opportunità di sviluppare una significativa posizione competitiva nel proprio mercato geografico e di maturare nuove competenze. Da qui, esso può sviluppare fattori di vantaggio competitivo che lo mettono in grado di minacciare la posizione dello stesso licenziante.

La notevole diffusione che il licensing ha avuto in questi decenni ha determinato un certo consolidamento della pratica manageriale per quanto riguarda, tra l'altro, le questioni chiave da cui dipendono i risultati prodotti da questo tipo di accordo.

La qualità del contratto è un primo aspetto che, per quanto abbastanza ovvio, merita di essere comunque segnalato. Il contratto deve favorire un'equa ripartizione dei vantaggi e degli impegni tra i partner coinvolti; deve prevedere meccanismi di salvaguardia dei rispettivi interessi sufficientemente efficaci, nonché adeguati sistemi di reciproco controllo sul rispetto degli impegni di ciascuno.

Una seconda questione essenziale, in particolare per il licenziante, è la valutazione della solidità aziendale del licenziatario con particolare riferimento alla disponibilità delle risorse e delle competenze necessarie per sfruttare nel modo migliore la licenza, alla sua capacità di realizzare investimenti espansivi, agli obiettivi che esso intende realizzare attraverso l'accordo di licensing.

Un'ulteriore questione critica nell'accordo di licenza riguarda il suo contenuto, ovvero il "che cosa" viene concesso in licenza. La complessità di questa problematica sta se non altro nel fatto che licenziante e licenziatario tendono ad avere punti di vista facilmente diversi se non del tutto antitetici. Dal punto di vista del primo, in particolare, occorre evitare che a causa di questo tipo di accordi si finisca con il perdere un eventuale vantaggio tecnologico sui

concorrenti.

A livello internazionale è piuttosto diffusa la pratica del *cross-licensing*, che consiste nello "scambio" di licenze tra due imprese focalizzate su mercati geografici diversi. In sintesi, un'impresa operante in un certo Paese dà in licenza determinati suoi prodotti a un'altra impresa per il loro sfruttamento commerciale in un altro mercato geografico; questa, a sua volta, dà in licenza alla prima altri prodotti per il loro sfruttamento commerciale nei mercati in cui essa è presente.

Il contratto di *cross licensing* è evidentemente particolarmente complesso; oltre alle criticità già osservate per l'accordo di licensing, si presenta qui la necessità di prevedere meccanismi per valutare (in prospettiva temporale) l'equilibrio sul piano economico e strategico tra i contenuti delle licenze che vengono scambiate, nonché sistemi di compensazione economica per correggere eventuali squilibri.

Vantaggio essenziale del *cross licensing* è il fatto di determinare l'allargamento del portafoglio prodotti che ciascuno dei partner coinvolti è in grado di promuovere nel proprio mercato geografico. È un tipo di accordo particolarmente frequente in settori, come il farmaceutico, dove lo sviluppo di nuovi prodotti è molto lento e altrettanto rischioso negli esiti economici finali.

Il franchising è una forma di intesa contrattuale ormai molto diffusa e per nulla specifica delle strategie di espansione estera; ha, tuttavia, avuto una notevole diffusione anche a livello internazionale. Si è rivelato uno strumento molto efficace per espandere in maniera abbastanza rapida e soprattutto capillare una rete di distribuzione al dettaglio nei Paesi esteri.

In linea generale, l'accordo di franchising a livello internazionale non ha aspetti di particolare specificità rispetto al contratto che può essere stipulato tra imprese di uno stesso Paese. Anche i vantaggi sono sostanzialmente analoghi: a) la possibilità di penetrare in un certo numero di mercati esteri in tempi relativamente brevi e con un limitatissimo impegno finanziario; b) la diffusione (nel nostro caso, internazionale) del marchio e del logo da cui deriva un rafforzamento della notorietà dei prodotti; c) la possibilità di stabilire linee di comportamento (almeno strategiche, in alcuni casi, anche operative) univoche per tutta la rete distributiva e, di conseguenza, di attuare una politica di marketing fortemente standardizzata in Paesi diversi; d) la possibilità di aumentare notevolmente i volumi di produzione senza particolari problemi sul fronte dell'assorbimento di tali volumi da parte dei distributori e anzi, in alcuni casi stimolati proprio da questi.

Infine, il franchising permette di superare il problema di pianificare "dall'alto", lo sviluppo della rete distributiva in un certo Paese estero. Gli operatori locali si "auto selezionano" in

relazione sia alle competenze di cui fanno di poter (direttamente o indirettamente) disporre, sia diretta percezione del potenziale del mercato in cui operano.

In ambito internazionale, il franchising ha due vantaggi specifici: permette all'impresa di entrare anche in mercati geografici relativamente meno noti e nei quali sarebbe troppo complesso o rischioso operare con una propria struttura distributiva. A differenza degli accordi contrattuali con i venditori esteri nel caso delle esportazioni, con il franchising, l'impresa diviene il fulcro di una rete i cui altri nodi sono punti di distribuzione nei vari mercati stranieri; questi punti di distribuzione sono gestiti autonomamente da imprenditori locali che in linea generale dispongono di una conoscenza ampia delle caratteristiche del contesto geografico.

Si intuisce che è possibile sviluppare una rete di franchising internazionale solo nei mercati sufficientemente globalizzati, in cui cioè consumatori di Paesi diversi sono soddisfatti da una produzione sostanzialmente standardizzata a livello internazionale; oppure nel caso in cui il franchisor sia in grado di produrre una gamma molto ampia e quindi di differenziare i prodotti distribuiti ai franchisee nei diversi Paesi.

In campo internazionale, diventano particolarmente complessi due problemi (comunque rilevanti anche in ambito solo nazionale), insiti nel sistema di franchising: a) la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor ai franchisee; b) l'organizzazione della rete di franchisee anche nella prospettiva di garantire uniformità sia di struttura sia di comportamento nei vari Paesi in cui l'impresa si trova a operare.

Per il primo punto, si rimanda agli approfondimenti nel Capitolo relativo al marketing. Per quanto riguarda la seconda questione, la pratica aziendale mostra tre alternative fondamentali:

- **Franchise broker.** un soggetto indipendente, che si occupa primariamente di individuare e selezionare nuovi potenziali franchisee. In base a un accordo con il franchisor può anche offrire, per conto di quest'ultimo, una serie di servizi a supporto del rafforzamento competitivo dei singoli franchisee nei rispettivi mercati e del loro più efficace inserimento nella rete internazionale di franchising.

- **Area developer.** una componente della struttura organizzativa del franchisor, creata appositamente per sviluppare una rete di franchisee in una determinata area geografica. In questo senso, ha compiti molto simili a quelli della figura precedente, che derivano però da una più ampia missione di creare un sistema distributivo dell'impresa in una determinata area geografica straniera.

- **Master franchisee.** È una struttura aziendale, operante in un Paese estero, cui viene affidato il compito di agire da filtro "attivo" tra l'impresa franchisor e i vari franchisee affiliati

nel suo Paese; di fatto, coordina le attività rivolte a questi ultimi e gestisce le relazioni che questi hanno con il franchisor. una soluzione che comporta per il franchisor il rischio di perdere il contatto diretto con i franchisee, ma d'altro canto abbastanza necessaria nel caso di reti molto estese a livello internazionale e con un numero elevato di partner.

1.7.5.1 Altri accordi contrattuali tra imprese di Paesi diversi

Vi sono altre tre tipologie di accordi frequentemente utilizzate a livello internazionale; le prime due qui di seguito descritte si attuano in particolare nei Paesi economicamente meno avanzati.

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"¹¹ destinata alla vendita nel Paese dove viene realizzato o anche in altre aree geografiche; essa mantiene comunque il controllo diretto sul marketing e la distribuzione della suddetta produzione. In sintesi, il contratto di produzione è una modalità di outsourcing internazionale della produzione per determinati mercati esteri.

Normalmente, il contratto prevede anche che l'impresa locale che deve svolgere attività di produzione benefici nella fase di avvio di un trasferimento di conoscenza tecnologica e successivamente di assistenza tecnica da parte dell'impresa estera con cui stipula il contratto. Non è raro inoltre che quest'ultima fornisca alla prima anche gli input più importanti così da ottimizzare le condizioni di approvvigionamento e garantire determinati standard qualitativi del prodotto finale.

Nella strategia di entrata in un Paese estero, il contratto di produzione ha la funzione fondamentale di favorire un avvicinamento graduale dell'impresa a modalità di presenza in tale Paese maggiormente impegnative. In questa prospettiva ha, infatti, il duplice vantaggio di permettere all'impresa di produrre nel Paese estero e di avviare una collaborazione stabile con un operatore locale. Queste due condizioni possono rappresentare le premesse per un successivo investimento diretto estero nel Paese, probabilmente attraverso l'acquisizione dell'azienda locale con cui era stato stipulato accordo.

¹¹ Il contratto può prevedere la produzione totale dell'impresa locale dell'intero processo produttivo o della sola fase finale di assemblaggio.

Il fatto di affidare a un operatore di un Paese estero l'attività di produzione permette inoltre all'impresa di rafforzare la presenza commerciale nel mercato di quel Paese, ed eventualmente nei mercati geograficamente vicini, senza sostenere rilevanti investimenti materiali, che nella fattispecie risulterebbero probabilmente difficilmente reversibili. In questo senso, l'impresa riduce il rischio connesso all'entrata in un nuovo Paese, raggiungendo ugualmente un buon grado di radicamento nel suo mercato interno.

Si intuisce come questi aspetti assumano particolare rilievo quando il Paese target sia tra quelli economicamente meno avanzati. In questi, infatti, a maggiore è l'incertezza relativamente all'effettiva consistenza delle opportunità di business e alla convenienza di un eventuale investimento diretto. Al tempo stesso, il fatto di produrre localmente può essere molto importante in termini di "riconoscibilità" del prodotto da parte dei compratori, di migliore gestione logistica, di superamento delle barriere tariffarie poste sui prodotti esteri.

Sempre nel caso di Paesi a economie poco avanzate, il contratto di produzione ha un vantaggio significativo rispetto alle esportazioni sul piano dei flussi valutari. Le esportazioni sono generalmente pagate in valuta locale; valuta che spesso è poco trattata nei mercati ed è quindi difficilmente convertibile. Con l'accordo di produzione, i proventi delle vendite sul mercato locale sono utilizzati per remunerare il partner locale per la sua attività produttiva; con il margine viene creata una riserva in valuta locale per eventuali successivi investimenti nello stesso Paese.

Dal punto di vista dell'impresa locale, il contratto di produzione ha un impatto analogico al licensing nel senso di offrire un'ottima opportunità di sviluppo: garantisce una domanda certa di produzione; determina trasferimento di conoscenze e assistenza tecnica; implica un'interazione con un'organizzazione internazionale, con competenze manageriali avanzate.

Proprio per il fatto di rappresentare un potenziale fattore di crescita del tessuto produttivo locale, il contratto di produzione è considerato con particolare favore dai governi locali. Dal punto di vista di questi ultimi rappresenta, quindi, una modalità di entrata dell'impresa estera particolarmente "amichevole", che la pone in una posizione favorevole. Anche per questa ragione, questo tipo di accordo può favorire un successivo maggiore radicamento dell'impresa internazionale nel Paese estero.

Il contratto di gestione: Il contratto di gestione è stipulato tra un'impresa internazionale e un investitore locale in un determinato Paese dove la prima ha interesse a operare. Prevede che l'impresa gestisca un'attività produttiva costituita e finanziata dall'investitore locale; la remunerazione per tale attività di gestione è normalmente rappresentata dai, o comunque parametrata sui, proventi che essa produce.

I contratti di gestione sono frequenti per esempio nel settore alberghiero e turistico in genere.

Questo accordo permette a un'impresa di utilizzare le proprie competenze produttive, organizzative e commerciali, nonché propri fattori di vantaggio competitive (marchio, brevetti, ecc.) in un nuovo mercato geografico, in cui non sarebbe altrimenti presente. Tutto questo senza dover disporre di una propria struttura produttiva ed evitando quindi gli investimenti e le problematiche organizzative e amministrative connesse alla sua realizzazione in un Paese estero. Lo stesso accordo implica per l'altro partner (l'investitore) l'opportunità di investire le proprie risorse finanziarie in un business con significative potenzialità e beneficiando di un apporto di rilevanti competenze e risorse specifiche, altrimenti non disponibili.

L'accordo può prevedere che al termine di un certo periodo di tempo l'impresa di gestione possa esercitare un'opzione di acquisto della struttura produttiva, o viceversa la possibilità per l'investitore di assumere direttamente la gestione della struttura; nella pratica, questa seconda ipotesi risulta decisamente meno frequente¹².

Nel primo caso, il contratto di gestione permette all'impresa internazionale di valutare la convenienza di un investimento produttivo in un certo Paese prima di realizzarlo concretamente, potendo sperimentare direttamente le condizioni di operatività e le opportunità di mercato esistenti in tale Paese; per l'investitore locale rimane una modalità generalmente efficace di investimento finanziario. Nel secondo caso, il contratto di gestione è particolarmente rilevante per l'attore locale poiché gli permette di disporre di un'attività imprenditoriale avviata e organizzata secondo standard internazionali. Per l'impresa internazionale rimane un'opportunità, sia pur circoscritta nel tempo, di allargare il proprio business e comunque una modalità di apprendimento delle condizioni di *un* determinato mercato geografico.

In ogni caso, con il contratto di gestione, l'impresa internazionale trasferisce nel contesto estero proprie competenze e conoscenze tecnologiche, migliorando la qualità complessiva dell'offerta locale e rappresentando uno stimolo al potenziamento delle imprese di origine endogena. Per questa ragione, come il contratto di produzione, anche questo è considerato in maniera generalmente favorevole dai governi locali e agevola un rapporto favorevole tra questi e l'impresa internazionale.

¹² E' meno frequente anche padre, nel caso in cui l'investitore locale abbia in prospettiva interesse ad assumere la gestione diretta della struttura produttiva avviata con la collaborazione dell'impresa internazionale, risulta più efficace utilizzare il contratto di cui si parla più avanti nello stesso Paragrafo.

Un altro aspetto particolarmente positivo di questo contratto è la netta distinzione dei ruoli giocati dai due partner; uno è soltanto finanziatore, l'altro gestore in piena autonomia. Questo Semplifica per alcuni aspetti la definizione dell' accordo e riduce i possibili problemi nel corso della sua attuazione.

Una fattispecie particolare dei contratti di gestione è il *turn key contract* ("contratto chiavi in mano"). Questo tipo di contratto prevede che un'impresa internazionale costruisca uno stabilimento produttivo in un certo Paese estero, predisponga gli impianti, formi il personale tecnico e ne assume la gestione per un periodo di tempo iniziale, tutto questo per conto di un soggetto (spesso pubblico) di tale Paese.

Questo contratto permette al soggetto locale di disporre di una struttura produttiva funzionante in un determinato settore produttivo, beneficiando delle competenze realizzative e gestionali di un'impresa già consolidata in quel settore; per quest' ultima costituisce un'opportunità di "vendere" le proprie competenze e tecnologie, e di stabilire relazioni favorevoli in un contesto geografico utili per attuare altre eventuali future strategie di entrata.

Anche il *turn key contract* è spesso realizzato in Paesi economicamente meno avanzati; in questi casi, vede spesso il coinvolgimento delle istituzioni finanziarie internazionali nell' ambito dei loro programmi di sostegno finanziario alle economie dei Paesi in via di sviluppo. Anche per questa ragione, questo tipo di contratti sono normalmente previsti nell'ambito di progetti complessi e piuttosto lunghi da predisporre.

Le alleanze commerciali: Le alleanze commerciali prevedono che imprese di Paesi diversi operanti nello stesso business determinino un certo grado di integrazione delle rispettive offerte che ciascuna realizza nel mercato del proprio Paese di origine; sono molto frequenti nei mercati in cui una rilevante parte della domanda è di tipo "globale", nel senso che può essere soddisfatta solo da un'offerta strutturata commercialmente a livello internazionale. Un esempio tipico è rappresentato del mercato del trasporto aereo passeggeri internazionale e intercontinentale dove, infatti, le principali compagnie aeree del mondo si presentano come *network* o comunque attuano forme di co-marketing delle rispettive offerte.

Nel primo caso, l' alleanza ha l'obiettivo di garantire al cliente un servizio completo e integrato a livello internazionale. Nel trasporto aereo, vettori di diversa nazionalità coordinano la loro offerta in maniera da poter proporre sul mercato un biglietto unico per una tratta geografica che comprende i diversi Paesi. Il biglietto può essere venduto da ciascuno dei vettori che partecipano all' accordo, essendo previsti precisi meccanismi di ripartizione del ricavo.

Nel secondo caso, due imprese promuovono insieme una stessa offerta che può essere

indifferentemente realizzata con il sistema produttivo di uno o dell'altro dei partner. Anche in questo caso, sono previsti meccanismi di ripartizione dei costi e dei ricavi. Sempre con riferimento al trasporto aereo, un esempio rilevante di alleanza commerciale è il *code-sharing*, in base al quale due compagnie vendono insieme uno stesso volo (che ha quindi due distinti codici di riconoscimento per il cliente), operandolo con un aeromobile di uno dei due partner in relazione alle specifiche condizioni di convenienza e disponibilità.

Le alleanze commerciali internazionali possono essere costituite anche tra imprese operanti in aree di business diverse, se posizionate in modo simile; si tratta di accordi che mirano a integrare l'offerta dei partner coinvolti, in quanto da tale integrazione può derivare per l'uno un arricchimento del proprio prodotto/servizio e quindi un maggior valore offerto ai clienti, per l'altro, la disponibilità di un canale internazionale di distribuzione del proprio prodotto/servizio; per entrambi, un rafforzamento del posizionamento del marchio e dell'immagine.

Le joint ventures possono essere considerate la forma più avanzata di alleanza strategica dal punto di vista dell'impegno finanziario strategico e organizzativo dei partner coinvolti. Vale per le joint ventures quanto già osservato a proposito degli accordi in generale, circa il fatto che si tratta di uno strumento largamente utilizzato non solo nell'ambito della strategia di internazionalizzazione. Questo Paragrafo è naturalmente riferito in modo specifico alle joint ventures tra operatori stranieri e finalizzate all'entrata nei mercati internazionali.

Una joint venture internazionale è una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività chiaramente precisate e di interesse comune. Una volta realizzate tali attività o venute meno determinate condizioni di interesse comune, è normale che la joint venture sia sciolta o sia trasformata, spesso attraverso l'acquisizione del pieno controllo proprietario da parte di uno dei partner. In questo senso, la joint venture viene costituita con un orizzonte temporale definito in maniera abbastanza precisa.

La partecipazione alla costituzione si manifesta nell'apporto da parte delle imprese coinvolte (dette *parent companies*) non solo di capitale finanziario, ma anche (normalmente) delle risorse materiali e immateriali necessarie per il funzionamento della joint ventures e in particolare per l'attuazione delle attività per le quali essa viene creata.

In linea generale, la joint venture è quindi il risultato di un'intesa sviluppata a monte dalle *parent companies* nei cui ambiti sono stabiliti tutti gli aspetti più importanti che devono caratterizzarne la struttura e le modalità operative. Il processo che porta alla costituzione di una struttura di questo genere può, quindi, essere piuttosto complesso e lungo e non necessaria-

mente si risolve in senso positivo.

Si osservano due modelli prevalenti di joint venture finalizzata all'entrata in un mercato estero. Il primo prevede che l'impresa entrante costituisca con una imprese locali nel Paese-target una nuova struttura aziendale la cui mission è lo sviluppo commerciale di determinati suoi prodotti nel mercato di tale Paese. In gran parte dei casi come questo, la prima apporta alla joint venture capacità produttiva e competenze di prodotto; la seconda garantisce alla joint venture le necessarie competenze di marketing e la disponibilità della rete distributiva nel mercato locale.

Il secondo modello di joint venture è quello che deriva da due o più imprese di Paesi diversi interessate a unire le forze in una certa area di business, così da entrare in un determinato mercato estero con una dimensione maggiore e quindi con opportunità competitive migliori di quelle che potrebbero avere agendo singolarmente. In questo caso, la joint venture è creata attraverso apporto da parte di ciascun partner del proprio "ramo aziendale" già operante nel business dove sarà attiva la joint venture. L'integrazione dei diversi rami d'azienda delle parent companies implica che essa avvii le sue attività disponendo già di una certa quota di mercato e capacità produttiva; comporta anche normalmente una razionalizzazione della struttura organizzativa delle parent companies, con la possibilità di beneficiare di economie di scopo, riduzione delle risorse umane, miglioramento dell'efficienza produttiva.

Come modalità di entrata in un mercato estero, la joint venture presenta alcuni vantaggi specifici:

- consente all'impresa di ridurre l'investimento finanziario e la complessità organizzativa richiesti dall'entrata nel mercato estero attraverso un investimento diretto, diminuendo così l'impatto di un eventuale andamento negativo della presenza in tale mercato;
- determina una netta separazione della posizione competitiva nel mercato estero dove opera la joint venture da quella che l'impresa ha negli altri ambiti ove è presente direttamente;
- consente 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 breve-medio termine;
- determina lo sviluppo di una struttura aziendale, la stessa joint venture, la cui evoluzione potrebbe generare nuove opportunità di sviluppo competitivo per le imprese che ne hanno il controllo;
- nel caso in cui le imprese locali partecipino in maniera significativa nel capitale della joint venture, quest'ultima viene solitamente considerata in modo favorevole dal governo locale che può attribuirle determinate condizioni di favore rispetto ad altri operatori.

1.7.5.2 Condizioni critiche per il successo di una joint venture internazionale

L'ampia mole di esperienza disponibile evidenzia che le joint ventures internazionali sono organismi piuttosto instabili, che con una certa frequenza non riescono a realizzare completamente gli obiettivi per i quali sono stati creati; evidenzia anche quelle condizioni che influenzano maggiormente le opportunità di successo della joint venture stessa. Peraltro, molte di queste condizioni riguardano sia le alleanze create a livello internazionale sia quelle che coinvolgono operatori di uno stesso Paese.

Si è già accennato dell'importanza della "compatibilità" delle parent companies; essa rappresenta probabilmente la condizione essenziale per il successo della joint ventures e riguarda almeno cinque questioni: a) gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso la joint ventures; b) l'entità degli investimenti e la loro eventuale ripetizione nel tempo; c) l'orizzonte temporale entro cui si intendono realizzare tali obiettivi e recuperare gli investimenti; d) le sinergie realizzabili attraverso il reciproco apporto di risorse; e) la cultura aziendale e gli stili manageriali.

Il problema della compatibilità è reso particolarmente complesso da due aspetti insiti nella valutazione degli elementi che la determinano: in primo luogo, (l'alta oggettiva difficoltà per ciascun partner di comprendere "ex ante" (prima della concreta costituzione della joint venture) gli elementi che determinano la sua compatibilità con l'altro interlocutore; in secondo luogo, il fatto che la valutazione della compatibilità ai fini dell'avvio della joint venture non può essere statica, rischiando di risultare efficace solo in una prima fase temporale dell'alleanza. Si intuisce che queste difficoltà risultano particolarmente enfatizzate quando i potenziali *partner* sono imprese di Paesi diversi e la joint venture ha dimensione internazionale.

Una seconda fondamentale questione critica riguarda la struttura di governo della joint venture, con particolare riferimento ai seguenti tre aspetti: a) il modo in cui sono organizzati i legami tra questa e le *parent companies*; b) i criteri di attribuzione delle posizioni di vertice; c) le modalità di superamento delle possibili divergenze tra i rappresentanti delle diverse parent companies negli organi statutari della joint venture.

Discriminante essenziale a riguardo è l'omogeneità o meno delle quote di partecipazione delle imprese controllanti nella joint venture; le joint venture paritetiche (la cui proprietà è divisa in maniera uguale tra i soci) si distinguono in modo netto da quelle squilibrate (in cui un partner ha una quota di partecipazione tale da poter esercitare il controllo della joint

venture). È essenziale il grado di autonomia riconosciuto alla joint venture e le modalità attraverso cui le parent companies esercitano il controllo strategico sul suo operato. In ambito internazionale, le problematiche connesse al governo dell'alleanza possono essere acuite da aspetti di interesse nazionale e quindi dalle pressioni esercitate da soggetti terzi (in primo luogo, i governi) appartenenti ai Paesi coinvolti.

Un terzo aspetto che incide in modo rilevante sulle opportunità di successo della joint venture e la qualità delle procedure operative attraverso cui questa beneficia concretamente dei vantaggi potenziali derivanti dalla sua appartenenza a determinate parent companies, e viceversa attraverso cui distribuisce a queste ultime il valore creato attraverso la sua attività.

1.7.6 Investimenti diretti esteri

I contenuti generali degli investimenti diretti esteri (IDE) come modalità di internazionalizzazione (distinta dall'investimento finanziario internazionale) e le modalità in cui essi si possono manifestare sono stati già ampiamente discussi in precedenza¹⁵.

Nella prospettiva della strategia di entrata nei mercati esteri, si ricorda qui che 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, e riguardanti: a) il processo produttivo; b) la gestione di determinati business a livello internazionale; c) lo sviluppo di fattori di vantaggio competitivo.

Questi investimenti possono essere attuati attraverso la creazione in un certo Paese estero di una nuova società, dotata di determinate strutture materiali e risorse tangibili e intangibili; oppure, attraverso l'acquisizione di società già attive nel Paese estero. Oppure ancora, nel caso di imprese che hanno già una struttura organizzativa e societaria di livello internazionale.

IDE possono manifestarsi nella creazione delle condizioni materiali per la realizzazione di determinate attività da parte di una sussidiaria controllata in un Paese estero.

IDE costituiscono una fase fondamentale nel processo di espansione internazionale dell'impresa, in quanto segnano il passaggio da una presenza estera di tipo solo commerciale o attuata anche su altri piani, ma solo attraverso la collaborazione con altri partner, a una concezione internazionale di tutto il sistema aziendale, attuata dall'impresa in maniera anche autonoma. Peraltro, le già discusse modalità più avanzate di attuazione delle esportazioni

dirette rendono tale passaggio per certi aspetti non così netto.

OH investimenti diretti esteri possono essere distinti in investimenti di tipo "verticale", cioè relativi ad attività a monte o a valle di quelle realizzate nel Paese di origine, e di tipo "orizzontale", cioè relativi alle stesse attività produttive attuate nel Paese di origine. I primi tendono a sfruttare le differenze tra i paesi nella dotazione e nel costo dei fattori della produzione; i secondi sono determinati dai vantaggi della prossimità al mercato finale o alle fonti di approvvigionamento.

Le finalità che possono essere alla base di un investimento diretto estero sono state già accennate in varie parti della precedente trattazione; è utile riassumerle qui in maniera organica. Tali finalità individuano anche i vantaggi *che* gli investimenti diretti esteri hanno rispetto a modalità di internazionalizzazione di tipo commerciale; in particolare:

- avvicinamento al mercato finale (migliore relazione con la domanda, riduzione costi di trasporto, superamento dei limiti all'importazione);
- riduzione dei costi di produzione (per il mercato nazionale o per i mercati internazionali);
- acquisizione di risorse (materiali o immateriali) scarse nell'area geografica di origine;
- razionalizzazione della struttura produttiva internazionale.

Rispetto alle alleanze strategiche e in particolare alle joint ventures, gli IDE hanno una gestazione normalmente più rapida e una governance relativamente più semplice.

In linea generale, un'impresa sceglie l'area dove localizzare un proprio investimento sulla base della qualità che attribuisce ai vari fattori di attrattività dell'area, ponderata per l'importanza che tali fattori hanno relativamente all'attuazione della sua strategia di internazionalizzazione.

La valutazione delle modalità di scelta localizzativa è notevolmente complessa dato che oggetto e condizioni di tale scelta e gli stessi attori che in compiono possono essere molto diversi; occorre, quindi, in primo luogo, distinguere le situazioni più rilevanti (Fig. 2.7).

I grandi gruppi fortemente consolidati a livello internazionale hanno normalmente elevata disponibilità di informazioni sulle opzioni localizzative e procedure decisionali consolidate. La scelta del luogo dove collocare un certo investimento si inserisce normalmente in un progetto strategico definito e tende.

La situazione è completamente diversa per le imprese medie e medio-piccole (sempre più frequentemente presenti all'estero anche attraverso gli IDE); queste, infatti, tendono ad avere procedure meno strutturate e, soprattutto, minore capacità interna di valutazione analitica. Per

questo tipo di imprese valgono le tesi elaborate dalla più generale teoria dell'internazionalizzazione dell'impresa che sottolinea l'importanza dell'apprendimento progressivo. Lo sviluppo degli IDE da parte di un'impresa è determinato dall'interazione dinamica tra crescente impegno sui mercati esteri e loro rilevanza nel business complessivo e aumento dell'esperienza che ne deriva¹³.

Dal punto di vista del territorio che intende attrarre un IDE, ai fini della comprensione della scelta localizzativa, è necessario distinguere anche il caso di un investitore che non è presente nel territorio da quello che è invece già collocato al suo interno e che potrebbe effettuare nuovi investimenti. I fattori che influenzano il comportamento di un potenziale nuovo cliente sono in parte diversi da quelli su cui è più rilevante intervenire per rafforzare la relazione con un cliente già acquisito.

Il terzo rilevante aspetto che influenza le modalità di scelta localizzativa di un IDE è costituito dal suo contenuto e dagli obiettivi strategici che ne sono all'origine. Gli elementi che **sono** considerati nella decisione relativa a dove collocare un grande impianto produttivo *per* aumentare l'offerta complessiva in una certa macroarea geografica sono chiaramente diversi da quelli rilevanti nel processo di razionalizzazione della struttura industriale operante in quella stessa macroarea o da quelli che guidano la localizzazione di un centro di ricerche. Allo stesso modo, cambia fortemente il peso dei diversi fattori localizzativi a seconda dell'obiettivo strategico affidato all'IDE (radicamento in un'area geografica dove si trova un mercato target, acquisizione di risorse e conoscenze distintive, recupero di efficienza ecc.).

Gli IDE possono consistere nella realizzazione di nuove strutture produttive (*greenfield o brownfield*), oppure manifestarsi in acquisizione di partecipazioni più o meno totalitarie in aziende già esistenti in un Paese estero o che vengono create all'estero insieme ad altri partner. Appare evidente che nel caso di acquisizioni, fusioni o creazione di joint ventures la scelta del Paese dove è effettuato l'investimento può risultare la semplice conseguenza della decisione prioritaria che riguarda l'annessione di quella determinata azienda o la realizzazione di un accordo strategico con quel determinato partner. Non di rado, però, la volontà di acquisire un'impresa estera è spiegata proprio dal fatto che tale impresa si trova collocata in una certa area geografica; in questo caso, le caratteristiche dell'area rimangono ugualmente importanti nel determinare la localizzazione

¹³ ¹⁶ Cfr. Blomsten A., Sharma D.D. (2003) Examining the internationalization process, Cheltenham, Edward Elgar.

Gli elementi più rilevanti che influenzano l'attuazione della scelta localizzativa

La pratica mostra che gli aspetti più rilevanti nell'attuazione della scelta localizzativa da parte dell'impresa sono: a) la dimensione dell'investitore e il suo grado di consolidamento internazionale; b) gli obiettivi strategici dell'investimento; c) il fatto di essere o meno già presente nel territorio con altri investimenti.

Nel caso delle imprese di dimensioni medie o medio-piccole, non globali e comunque con una conoscenza dei contesti geografici esteri relativamente limitata, si sottolineano le seguenti specificità:

- forte esigenza di disporre di un adeguato flusso di informazioni puntuali sulle diverse caratteristiche del territorio;
- elevato impatto dell'azione di "accompagnamento" sul territorio e della concreta presentazione di specifiche opportunità favorevoli;
- rilievo del sistema incentivante;
- rilievo dell'effetto *band-wagon* vissuto dall'investitore nel proprio settore.

Nella scelta localizzativa dei grandi gruppi leader di mercato a livello mondiale gli aspetti di maggiore importanza sono in parte diversi; in particolare:

- notevole attenzione ai dati oggettivi relativamente ai fattori di attrattività più rilevanti, con crescente rilievo a quelli di natura qualitativa;
- valutazione della attrattività del territorio in una prospettiva di medio-lungo termine;
- rilievo degli aspetti di natura extraeconomica, in particolare delle relazioni con i vertici dei governi delle istituzioni locali;
- inquadramento della scelta localizzativa nella più ampia strategia competitiva di lungo termine.

Per quanto riguarda l'obiettivo dell'investimento, è utile richiamare le tre finalità di fondo che la letteratura economica ha ampiamente individuato essere alla base dell'espansione produttiva a livello internazionale: a) la ricerca di nuovi mercati; b) l'acquisizione di risorse e competenze distintive; c) la riduzione dei costi. Va ricordato che queste finalità non sono necessariamente alternative e, anzi, spesso risultano ragioni coesistenti di un determinato IDE.

Nel primo caso, è ovvio che il *driver* fondamentale della scelta localizzativa sia la dimensione attuale e potenziale del mercato esistente nel territorio in questione o che può essere convenientemente raggiunto da tale territorio. Molto importanti sono anche il sistema di trasporti e le infrastrutture logistiche. Gli IDE orientati all'acquisizione di risorse e competenze distintive sono naturalmente influenzati dalla misura in cui il territorio dispone di tali risorse e competenze. Questo è evidente nel caso dei grandi investimenti industriali per lo

sfruttamento delle risorse naturali, così come per gli IDE nel campo della ricerca o delle produzioni innovative i quali privilegiano luoghi con eccellente capitale umano e una grande diffusione di università e centri di ricerca. Gli IDE *low cost seeking* privilegiano le aree in cui gli input produttivi hanno costi più bassi e sono utilizzabili a più elevati livelli di produttività.

Infine, bisogna considerare il grado di radicamento che il potenziale investitore di origine esterna ha già nel territorio che si candida a ospitare un suo investimento.

La decisione localizzativa di un'impresa già operante in una certa area geografica è fortemente influenzata dall'esperienza già trascorsa e in particolare dalla qualità delle relazioni stabilite con gli attori locali di quell'area (valutate anche in confronto con analoghe relazioni sviluppate in altri contesti geografici). Assume importanza relativamente minore la fornitura di informazioni e l'azione di accompagnamento sul territorio; mentre è decisiva la capacità degli organi di governo e delle istituzioni locali di proporre all'impresa estera opportunità di crescita nello stesso contesto geografico che implicino appunto la realizzazione di nuovi investimenti. Nel caso invece di imprese del tutto estranee al territorio, hanno molta più valenza le misure volte a individuare e coinvolgere il potenziale investitore, nonché a fargli percepire il territorio come una vantaggiosa alternativa localizzativa per le sue attività estere.

I drivers fondamentali che guidano la scelta localizzativa

Si identificano cinque aspetti di un territorio che rappresentano in linea generale i *drivers* fondamentali della scelta di localizzazione di un investimento diretto estero. Questi aspetti risultano essere prioritari essenzialmente per tutte le tipologie di operatori, a prescindere quindi dalle specificità poste in evidenza in precedenza. Si tratta di:

- concreta disponibilità di opportunità di localizzazione sul territorio;
- qualità delle condizioni materiali e immateriali di livello tale da garantire condizioni di operatività complessivamente adeguate rispetto alle esigenze dell'investitore;
- grado di complessità delle procedure per realizzare e avviare l'investimento;
- valore attuale e potenziale del mercato locale e dei mercati raggiungibili in modo efficace dal territorio considerato come area di localizzazione;
- differenziale di costi e di produttività nello svolgimento delle attività produttive rispetto a territori che possono costituire alternative di localizzazione di tali attività.

1.7.6.1 Le determinanti della scelta localizzativa di un IDE in attività di ricerca e sviluppo

In considerazione del rilievo che gli IDE in attività di ricerca e sviluppo hanno assunto in questi anni a livello internazionale, pare utile un approfondimento dei criteri di scelta

localizzativa seguiti dai Gruppi transnazionali per questo tipo di investimenti.

Anche in questo caso, i criteri sono legati agli obiettivi che sono attribuiti alla struttura di R&D che si intende collocare nel Paese estero; questi obiettivi identificano quattro principali tipologie di struttura estera di R&D: a) *Adattore locale*; la struttura è costituita per sviluppare e adeguare tecnologie esistenti nel Gruppo di appartenenza, per adattare il prodotto/processo produttivo rispetto alle esigenze del mercato nell'area geografica dove essa è collocata. b) *Unita tecnologica regionale*; rappresenta una evoluzione del modello precedente; il laboratorio sviluppa in modo indipendente nuove tecnologie in funzione delle esigenze del mercato locale o della macro-area di riferimento. c) *Unita tecnologica globale*; costituisce un centro di eccellenza internazionale in grado di sviluppare nuove tecnologie destinate a essere utilizzate da tutto il gruppo; può risultare dall'evoluzione dell'Unita regionale, e quindi rimanere comunque legata alla produzione nel Paese ospitante, o può essere costituita ex-novo in modo sostanzialmente slegato dalle produzioni realizzate localmente. d) *Unita di controllo tecnologico*; svolge una funzione di intelligence nelle aree dove sono sviluppati cluster della ricerca leader a livello mondiale. È utile precisare che fino a pochi anni fa, le strutture di ricerca collocate all'estero avevano in gran parte dei casi la funzione di adattatore locale. Negli ultimi anni, hanno iniziato ad avere crescente diffusione anche gli altri modelli.

Uno studio empirico realizzato alla fine degli anni '90 su oltre 200 Gruppi transnazionali americani, europei e giapponesi ha identificato nove ragioni alla base degli IDE in attività di R&D, verificando l'importanza relativa di ciascuna".

I tre motivi principali (in termini di diffusione tra le imprese e di valenza specifica) sono: a) l'adattamento delle tecnologie disponibili alle esigenze della produzione e dei mercati locali; b) l'accesso a ricercatori qualificati; c) la presenza in aree dove l'elevato grado di sofisticazione della domanda costituisce opportunità di apprendimento.

Vi sono, poi, quattro ragioni che hanno rilevanza intermedia: a) potersi avvantaggiare di tecnologie sviluppate da imprese estere; b) essere aggiornati sugli sviluppi tecnologici nel Paese estero; c) garantire una maggiore vicinanza della ricerca e sviluppo con la produzione all'estero; d) assolvere ai vincoli in materia imposti dalla regolamentazione locale o da pressioni politiche.

Cfr. Edler et al. (2002).

Inane, i due fautori che risultano relativamente meno consistenti, ma comunque non trascurabili: a) avvantaggiarsi da programmi di R&D finanziati dal governo del Paese ospitante; b) superare problemi che si incontrano nella R&D nel proprio Paese di origine.

Queste motivazioni hanno trovato conferma in diversi altri studi che hanno per posto in

forte evidenza due ulteriori elementi divenuti particolarmente importanti in questi ultimissimi anni: a) la disponibilità nel territorio di un numero adeguato (e in genere molto consistente) di ricercatori; b) il costo unitario dei ricercatori stessi. Le grandi imprese internazionali creano strutture di R&D all'estero per poter disporre di "intelligenze" che non trovano in modo sufficiente nel proprio paese di origine e per trovarle a un costo relativamente inferiore.

Queste evidenze permettono di individuare con una certa precisione i criteri essenziali che guidano la scelta localizzativa di un IDE in attività di R&D in un determinato Paese

- la dimensione (in termini di valore) e il grado di sviluppo della domanda di quel Paese;
- la capacità di quel Paese di essere hub produttivo e logistico per i mercati della regione cui esso appartiene;
- l'esistenza nel Paese di cluster tecnologici e di ricerca che sono leader a livello internazionale nella generazione di conoscenza e che favoriscono le economie di agglomerazione nella ricerca;
- la disponibilità di una vasta offerta di ricercatori a vari livelli di esperienza e in grado di lavorare con alti standard di produttività.

Il processo di scelta localizzativa di un IDE

Il comportamento delle imprese per quanto riguarda la collocazione dei loro investimenti produttivi va analizzato a due livelli, rispettivamente identificati dai seguenti quesiti: a) quali sono le fasi in cui si articola la decisione localizzativa? b) chi compie la decisione localizzativa ?

I gruppi con esperienza internazionale avanzata attuano la scelta del luogo dove collocare i propri investimenti esteri utilizzando un procedimento abbastanza consolidato che, pur con le naturali differenze legate alle specificità aziendali e di contesto, è normalmente articolato in quattro passaggi (Fig. 1.8).

Il primo è l'individuazione della macro-area dove l'impresa è interessata a sviluppare la propria posizione internazionale attraverso determinati investimenti.

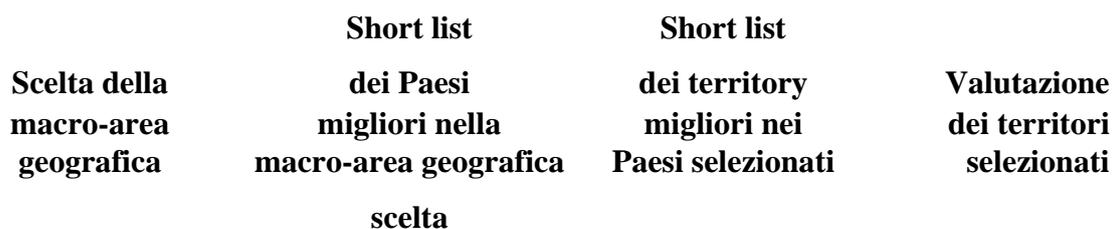


Figura 1.8 Le quattro fasi tipiche della procedure di scelta localizzativa.

Sulla base degli obiettivi strategici perseguiti nella macro-area scelta e degli scenari competitivi e ambientali generali, nella seconda fase sono analizzati i van Paesi della macro-area e viene costruita una "short list" che comprende quelli *che* in linea generale presentano maggiore attrattiva. I criteri per selezionare i Paesi pia interessanti sono normalmente di carattere generale come:

- quadro macro-economico;
- stabilità politica e sociale;
- legami politici ed 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 dello stesso settore;
- presenza di altre imprese originarie dello stesso Paese dell'investitore;
- percezione generale delle condizioni di localizzazione nel Paese;
- relazioni personali tra esponenti di vertice dell'investitore e del Paese.

Sui Paesi inseriti nella short list viene effettuato un approfondimento per individuare le aree potenzialmente piu interessanti. Questa analisi puel essere condotta a livello di regione, ma riguarda normalmente anche le grandi aree urbane che hanno in quanto tali un forte potere di attrazione.

valutazione a fatta essenzialmente sugli aspetti di tipo "micro" rispetto ai quali la singola regione o area sub-regionale pub differenziarsi in maniera significativa dalla generalità del Paese di appartenenza (infrastrutture, qualità delle risorse umane, consistenza del tessuto produttivo locale, qualità delle istituzioni locali, disponibilità di siti attrezzati, costi di acquisto/affitto ecc.).

Vi sono poi 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 (intensità delle economie di agglomerazione esistenti nel territorio);
- qualità dell'azione a supporto dell'investitore estero;
- qualità complessiva delle offerte localizzative concretamente disponibili nell'area;
- sistema di incentivi.

importante precisare che la distinzione tra la seconda e la terza fase, ovvero tra la predisposizione della short list dei Paesi e quella degli specifici territori, può non essere così netta e sequenziale. In diverse situazioni, una determinata regione o area urbana ha *atout tali* rispetto alle esigenze dell'investitore da imporsi al di là delle caratteristiche del Paese di appartenenza (la scelta del Paese è di fatto "scavalcata" dall'interesse che l'investitore ha per uno specifico ambito geografico).

Può anche capitare che le variabili "macro" in una determinata macroarea geografica abbiano valori troppo omogenei per distinguere i singoli Paesi; di conseguenza, la selezione viene basata essenzialmente sui fattori *che* differenziano le regioni o le aree urbane. In altri casi, invece, la scelta è focalizzata sul Paese; dopo aver deciso la specifica nazione tra quelle nella short list dove collocare l'investimento, si procede all'individuazione del sito all'interno della nazione prescelta dove risulta più conveniente collocare l'investimento.

Come per ogni questione che riguarda la pianificazione di decisioni strategiche, anche in questo caso bisogna ricordare che la scelta localizzativa effettivamente 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 procedura decisionale di tipo razionale.

Nella pratica, si osserva in particolare che relazioni personali tra gli azionisti di controllo e i top *manager* dell'impresa e i vertici istituzionali di un determinato territorio possono avere notevole rilievo nel favorire tale territorio tra le possibili opzioni localizzative.

Infine, è importante considerare i grandi progetti innovatori (flagship project o grandi eventi); iniziative di questo tipo, realizzate in una determinata area, possono avere un notevole impatto nell'orientare l'investitore verso quell'area, al di là del Paese o della regione cui essa appartiene e delle altre specifiche condizioni. Questo accade ovviamente nel caso in cui tali progetti abbiano un impatto rilevante nell'economia della filiera dove opera tale investitore.

1.7.6.2 I soggetti che compiono la scelta localizzativa

Nel caso delle medie e delle medio-piccole imprese, a naturalmente l'imprenditore in prima persona che decide dove collocare l'IDE. La notevole complessità dell'istruttoria valutativa che dovrebbe essere alla base della decisione localizzativa implica però che la decisione dell'imprenditore sia di fatto notevolmente influenzata dai manager delle aree/funzioni più direttamente coinvolti dall'IDE e/o da consulenti esterni. In questi casi, contatti forti che l'imprenditore può avere con attori rilevanti in Paesi esteri possono risultare di fatto la determinante decisiva della scelta localizzativa.

La situazione è piuttosto diversa nel caso di grandi gruppi dotati di una struttura organizzativa internazionale ben definita. A riguardo, il problema del "chi" decide è in effetti conseguente a quello del "dove", ovvero presso quale unità organizzativa (o quali unità organizzative), si decide. Sono sostanzialmente "due più uno" i luoghi che in qualche misura possono essere coinvolti in tale scelta:

- la/le direzione/i competente/i all'interno della corporate;
- la direzione dell'unità di business direttamente coinvolta nell'investimento;
- la direzione delle sussidiarie operanti nei principali Paesi della macroarea dove viene indirizzato l'IDE.

Questo terzo attore è tenuto in qualche modo distinto dai primi due perché ha di fatto un ruolo meno definito e comunque tendenzialmente meno consistente, se non altro perché nella struttura matriciale delle organizzazioni internazionali le direzioni di business tendono ad avere maggiore peso rispetto a quelle di Paese, per quanto riguarda le scelte strategiche di fondo. Appare comunque importante precisare i possibili ruoli che le sussidiarie locali giocano nella scelta localizzativa poiché queste costituiscono gli interlocutori con cui chi si occupa di attrazione degli IDE ha modo di entrare più direttamente in relazione.

In linea generale, è evidente che la direzione corporate è sempre coinvolta, nei gruppi più grandi e per investimenti di dimensioni relativamente contenute; dopo che è stata decisa la macroarea verso cui è indirizzato l'IDE, la responsabilità è normalmente affidata per intero alla corporate a livello di tale macroarea. La direzione corporate ha poi competenza esclusiva o comunque principale della scelta relativa a investimenti che riguardano attività funzionali: oltre, ovviamente, alla localizzazione dell'HQ, la realizzazione delle strutture per la realizzazione di specifiche attività trasversali ai vari business; alcuni esempi tipici: gestione dei flussi finanziari; sistema informativo interno; ricerca e sviluppo (quando non direttamente legata a una specifica area di business ecc.). È utile precisare che in questi casi sono coinvolte nel processo decisionale anche le direzioni funzionali competenti.

Negli investimenti relativi ad attività sia specificatamente di corporate, e sia frequente il coinvolgimento degli azionisti di controllo del gruppo. A riguardo, è stato empiricamente verificato che la localizzazione estera di attività corporate è prevalentemente guidata dalla opportunità di essere "vicini" agli azionisti attualmente o potenzialmente rilevanti; in altri termini, l'impresa tende ad avvicinare le funzioni direzionali alla sede fisica dei propri azionisti di riferimento.

Infine, la decisione è assunta dalla corporate centrale quando TIDE consiste in una acquisizione o fusione di dimensioni tali da modificare la struttura di business e gli equilibri azionari del gruppo.

La scelta localizzativa degli IDE che rientrano nella strategia di sviluppo di una determinata unità di business (aumento della capacità produttiva o razionalizzazione di quella esistente; marketing e rete distributiva; ricerca e sviluppo *ecc.*) rientra normalmente nelle competenze della direzione internazionale dell'unità di business in questione. Nei gruppi dove le unità di business hanno notevoli livelli di autonomia strategica, questa competenza può essere anche assoluta.

Il grado di autonomia della direzione dell'unità di business tende a essere maggiore per le seguenti tipologie di IDE: a) IDE funzionali all'attuazione della strategia di sviluppo della presenza commerciale in un certo Paese; b) IDE volti a sfruttare condizioni produttive sia vantaggiose (maggiore produttività, minori costi assoluti degli input produttivi). L'autonomia della direzione dell'unità di business tende invece a essere minore (a parità di altre condizioni) nei seguenti casi: a) IDE finalizzati a migliorare le sinergie tra unità di business diverse e tra queste e la corporate; b) IDE che sviluppano centri di eccellenza internazionali.

Vi sono, comunque, diversi meccanismi che garantiscono la condivisione o il controllo delle decisioni con la corporate; in primo luogo, va verificato che i possibili particolari effetti che la scelta localizzativa proposta determina sulle previsioni di costo e di ricavo siano coerenti con il piano economico e finanziario del business. Al di là di questa condizione, le modalità di interazione tra corporate e unità di business sia frequenti sono: a) la scelta viene svolta sulla base di procedura e parametri di valutazione fissati dalla corporate; b) la direzione dell'unità di business presenta un progetto di investimento con le caratteristiche prioritarie della sede dove questo dovrebbe essere localizzato; la procedura di valutazione è svolta da un team specializzato costituito nell'ambito della corporate; c) la direzione dell'unità di business determina una short list di opzioni localizzative e condivide la scelta finale con la corporate; d) la scelta localizzativa viene

assunta dalla direzione dell'unità di business tra un certo numero di opzioni decise a monte dalla corporate; e) la scelta localizzativa dell'unità di business diviene operativa solo a seguito di approvazione da parte della corporate.

Il peso che una sussidiaria ha nella decisione localizzativa dipende innanzi tutto dal rilievo strategico ed economico dell'area geografica che governò e dal contributo alle performance complessive del Gruppo di cui è parte.

A parte i casi di quelle che realizzano quote molto significative del fatturato o di reddito del Gruppo o che operano nei territori a maggior potenziale di sviluppo, si osserva che le sussidiarie nazionali intervengono nella decisione localizzativa in posizione non primaria. Esse possono essere chiamate a fornire informazioni sulla qualità dei fattori di attrattività nelle aree geografiche di propria competenza ed eventualmente a svolgere una azione di scouting sulle opportunità localizzative rilevanti. In alcuni casi, però, la sussidiaria nazionale è espressamente chiamata dalla corporate (o dalla direzione centrale di area di business) a esprimersi sulle proprie potenzialità e, quindi, sulla qualità del contesto territoriale di cui essa e gli eventuali nuovi investimenti nello stesso contesto possono beneficiare.

1.7.6.3 Il traffico di perfezionamento passivo

La forte tendenza delle imprese a realizzare parte della produzione in Paesi diversi dal proprio, attraverso proprie strutture produttive o accordi di fornitura con imprese straniere, ha determinato un fenomeno molto importante sul piano sia economico che gestionale: si tratta del notevole flusso di semilavorati tra Paesi diversi attivato appunto dall'impresa che affida determinate

fasi della lavorazione a impianti collocati in una nazione diversa da quella dove essa è localizzata. In linea generale questi flussi determinano prima un'esportazione di beni da una struttura aziendale X collocata in un certo Paese a una struttura aziendale Y operante in un'altra nazione; successivamente determinano una importazione da parte di X dei beni trasformati da Y.

Per la loro specificità, questi flussi sono fatti rientrare nel così detto *traffico di perfezionamento passivo o regime di temporanea esportazione*, espressamente previsto nella normativa comunitaria. Si ha traffico di perfezionamento passivo quando un'impresa vende delle merci a un'azienda di un altro Paese per reimportarle dalla stessa impresa dopo che questa ha effettuato su tali merci determinate lavorazioni. Questo meccanismo viene

utilizzato in molti settori, tra i quali in particolare il tessile-abbigliamento, il calzaturiero, il metallurgico, il chimico, la produzione di hardware prevalentemente per quelle lavorazioni a minor valore aggiunto ed elevato impiego di forza lavoro. In Europa, i flussi del traffico di perfezionamento passivo tendono quindi a coinvolgere da un lato i Paesi industrialmente più avanzati (Germania, Francia, Italia in particolare) e dall' altro quelli dell'Europa Orientale, la Turchia, ma anche Tunisia, Marocco e (naturalmente) Cina.

Il traffico di perfezionamento passivo beneficia di un' apposita normativa finalizzata a ridurre le problematiche e gli oneri doganali conseguenti al doppio passaggio di esportazione e reimportazione. In particolare, si prevede che la tassazione sulla transazione avvenga solo al momento della reimportazione del bene dal Paese dove ha subito una determinata lavorazione e sia calcolata sul valore del bene reimportato al netto dell' onere che si sarebbe dovuto pagare nel caso si fosse importata la merce prima della lavorazione. In sostanza, la tariffa doganale viene applicata solo sul valore aggiunto determinato dalla lavorazione realizzata nel Paese estero e non sull'intero valore del prodotto importato. Il traffico di perfezionamento passivo presenta dunque il vantaggio fondamentale di ridurre i costi doganali conseguenti all'organizzazione internazionale della produzione e ai flussi di semilavorati tra Paesi diversi che ne derivano.

La possibilità di rientrare nella fattispecie del traffico di perfezionamento passivo è vincolata al rispetto di alcune condizioni, in particolare: **a)** i beni temporaneamente esportati devono essere realizzati in un Paese dell'Unione Europea; **b)** l'impresa che esporta temporaneamente deve svolgere attività di produzione nel settore cui si riferisce il traffico di perfezionamento; **c)** l'ammontare della produzione realizzata attraverso il traffico di perfezionamento passivo è comunque limitato sulla base di quantitativi annui stabiliti dalle autorità comunitarie competenti.

1.8 I modelli organizzativi delle imprese internazionalizzate

Oggigiorno l'ambiente internazionale rappresenta per le imprese la maggiore fonte di minacce e opportunità. Tuttavia, mentre le imprese di piccole dimensioni possono ancora trovare delle nicchie in cui trovare *rifugio* e difendersi dalla competizione globale, per le imprese di medio-grandi dimensioni reagire, in maniera adattiva o proattiva, alle pressioni internazionali rappresenta una scelta obbligata, indipendentemente dal fatto che esse operino in settori manifatturieri o di servizi. D'altro canto a ormai dimostrato

che lo sviluppo dell'information & communication technology (e la conseguente digitalizzazione di molte transazioni) e la globalizzazione dei mercati fanno sì che l'espansione globale possa offrire alle imprese significativi, e non altrimenti riproducibili, vantaggi in termini di economie di scala, di ampiezza (*scope*) e accesso a fattori di produzione a basso costo.

Nel confrontarsi con l'ambiente internazionale, tra le scelte obbligate cui le imprese sono soggette, particolarmente complesse e difficili risultano essere quelli inerenti alla progettazione organizzativa. La progettazione della struttura organizzativa, nei suoi aspetti micro e macro, non si esaurisce infatti nella mera scelta di un modello organizzativo che si sia dimostrato efficace in condizioni contestuali simili (ambiente, tecnologie, mercati ecc.), ma rappresenta piuttosto la sintonizzazione continua delle responsabilità organizzative, dei meccanismi operativi e dell'allocazione delle esigenze decisionali, rispetto alle mutevoli e sempre più instabili pressioni esterne globali. L'entrata o il consolidamento della presenza dell'impresa nei mercati internazionali risponde generalmente a una chiara intenzione strategica a cui devono seguire delle precise scelte di progettazione organizzativa che siano in grado di bilanciare da un lato le esigenze di standardizzazione a livello centrale (*global standardization-global integration*), dall'altro l'adattamento ai contesti locali (*local responsiveness*). Le diverse alternative esprimono le possibili soluzioni organizzative adottabili dalle imprese a seconda della loro strategia di internazionalizzazione, dalla "semplice" creazione di una divisione internazionale alla struttura globale a matrice, passando per possibili strutture globali per prodotto e per area geografica; come tutti i modelli di progettazione organizzativa, tali soluzioni non esprimono delle soluzioni massimizzanti in senso assoluto, ma semplicemente dei punti di riferimento a cui ispirarsi per la definizione delle soluzioni strutturali che, con i dovuti accorgimenti, ogni azienda deciderà di adottare.

1.8.1 L'organizzazione delle attività su scala internazionale

L'attenzione alla dimensione organizzativa del processo di internazionalizzazione può essere ricondotta allo studio di Stopford e Wells (1972), che identifica un percorso di evoluzione delle forme organizzative adottate dalle imprese in base ai diversi livelli di internazionalizzazione raggiunti dalle stesse. Come si può evincere dalla Figura 3.1, l'evoluzione di tali forme può essere giustificata dall'andamento di due variabili: a) la percentuale di vendite estere rispetto al fatturato totale aziendale (peso percentuale del

fatturato extranazionale); b) la diversità dei prodotti esteri (grado di diversificazione della produzione per l'estero).

Dal punto di vista della progettazione organizzativa, il problema dell'internazionalizzazione non si traduce solo nelle risposte alla diversificazione dei mercati o alla soddisfazione delle esigenze logistiche, ma impone alle organizzazioni l'adozione di soluzioni strutturali nell'ambito delle funzioni commerciali, se non già al primo livello organizzativo (es. attraverso una divisione internazionale). Il modello di Stopford e Wells (1972) identifica quattro fasi (modelli di soluzioni organizzative) nella progressiva espansione delle attività in mercati esteri (Fig. 3.1):

- 1) *Esportazione*. Ci si trova in tale fase quando l'impresa esporta direttamente o attraverso intermediari (concessionari-depositari, grossisti, agenzie ecc.) una quota del 5-10% del proprio fatturato.
- 2) *Divisione internazionale*. Quando la crescita dei volumi esportati raggiunge il 15-30% del fatturato, la funzione d'esportazione (vendite estere) tende ad assumere una crescente autonomia rispetto alla funzione commerciale. Comincia pertanto a strutturarsi al primo livello organizzativo una divisione internazionale, generalmente in grado di sopportare una percentuale di esportazioni fino al 30-50%, alla quale fanno capo le strutture operanti all'estero (licenziatari, joint ventures con operatori locali, società controllate, agenzie)².

Fur presentando nelle applicazioni concrete delle possibili differenze, in questa sede i termini *capogruppo*, *casa madre*, *headquarter* e *corporate* verranno considerati come facenti riferimento alla stessa entità concettuale, ovvero al vertice delle imprese: analoghe considerazioni di equivalenza valgono per *sussidiaria*, *subsidiary*, *unita locale o consociata*, che fanno invece riferimento alle unità organizzative localizzate in una determinata area geografica. Nel caso in cui la struttura di partenza sia di tipo divisionale l'istituzione di una divisione internazionale non altera il criterio principale di progettazione organizzativa (al primo livello); tuttavia tale scelta può evidenziare il ricorso a una molteplicità di criteri (prodotti/canali/aree geografiche) nella strutturazione delle divisioni. La creazione di una divisione

- 3) *Divisioni per prodotto su scala globale o divisioni per area geografica*. Queste due soluzioni, tra di loro alternative, rispondono alle esigenze di controllo delle attività globali quando il fatturato estero supera la quota del 50%. Con tali soluzioni l'impresa tende verso l'adozione di una filosofia gestionale globale generalizzata, eliminando al primo livello organizzativo la dicotomia nazionale-internazionale, che viene successivamente riproposta nei livelli organizzativi successivi (nel caso della struttura

divisionale per prodotto globale) oppure localizzata in una divisione geografica *ad hoc* (nel caso di struttura divisionale per area geografica).

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

Pur nella sua chiarezza interpretativa, il modello di Stopford e Wells consente solo di delineare le principali traiettorie di sviluppo internazionale delle attività delle imprese. La comprensione delle tematiche di progettazione organizzativa relative all'internazionalizzazione richiede, tuttavia, ulteriori approfondimenti che riguardano, in primo luogo, la comprensione dell'allocazione dei poteri decisionali e delle responsabilità organizzative all'interno di tali organizzazioni. Infatti, pur nella varietà di modelli a cui le organizzazioni possono ispirarsi nel definire i propri assetti organizzativi, il modello di Stopford e Wells si basa sull'ipotesi dell'unità di comando (Caroli, 2000; Harzing, 2002), ossia la chiara identificazione di un soggetto *leader (headquarter)* che coordina le varie unità operative collocate in ambito nazionale. Come sarà più chiaro a breve, l'articolazione delle responsabilità tra questi attori/livelli ha importanti implicazioni sulle caratteristiche organizzative delle imprese, sia in termini strutturali, sia in termini di performance conseguibili.

In secondo luogo, oggi sarebbe errato misurare il grado di internazionalizzazione facendo esclusivo riferimento alla percentuale di vendite estere, ma occorre analizzare a fondo internazionalizzazione all'interno di una struttura funzionale, invece, avvicina la stessa verso una forma "ibrida", poiché coesistono sullo stesso livello organizzativo diversi criteri di aggregazione delle persone in unità organizzative (specializzazione funzionale-funzioni; criteri di business-division).

la natura delle attività (funzioni) che possono essere soggette a delocalizzazione. Infatti, le attività organizzative che possono essere soggette a internazionalizzazione sono riconducibili principalmente alle seguenti funzioni (Fratocchi, 2000):

- commerciale, quando un'impresa vende i propri prodotti all'estero;
- approvvigionamenti, quando un'impresa reperisce all'estero alcuni (o tutti i) fattori produttivi che esprimono il suo fabbisogno di materie prime, semilavorati e tecnologie, soprattutto in caso di strategie di integrazione verticale ascendente;
- produzione, quando un'impresa trasferisce in stabilimenti esteri le attività manifatturiere,

in maniera parziale o totale;

- ricerca e sviluppo, laddove un'impresa decentri le attività di innovazione (di base, di prodotto o di processo) nelle filiali estere, puntando sulla possibilità di coordinare a livello centrale i diversi *pockets of innovation* (Hakanson, 1990);
- finanziaria, che può riguardare diversi aspetti, dalla decisione di quotare i propri titoli su borse estere, al controllo di partecipazioni in aziende operanti in mercati esteri, al ricorso ai "paradisi fiscali".

Le scelte relative all'internazionalizzazione di queste attività possono essere descritte illustrando i modelli organizzativi a cui le imprese possono ricorrere nella definizione delle proprie strutture organizzative. Di seguito verranno illustrate dapprima le soluzioni organizzative relative alle sole attività commerciali, per poi affrontare in maniera più compiuta l'illustrazione delle forme organizzative che danno luogo alla centralizzazione o al decentramento (internazionalizzazione) delle restanti attività della catena del valore.

1.8.2 L'organizzazione delle attività commerciali internazionali

L'internazionalizzazione delle attività commerciali ha luogo quando le imprese danno attuazione alle strategie di vendita dei propri prodotti in mercati diversi da quello di origine (realizzano delle esportazioni). Questa soluzione, che ha costituito per lungo tempo la modalità di entrata internazionale per molte imprese, specialmente per quelle di minore dimensione (Varaldo e Rosson, 1992; Depperu, 1993; Guerini, 1997; Caroli e Fratocchi, 2000), presenta diverse forme attuative in termini organizzativi. Escludendo le forme indirette, ovvero quelle in cui le imprese si limitano a interfacciarsi con un intermediario che ha il compito di trasferire e commercializzare i prodotti dell'impresa, le concessioni di licenze e le forme di franchising, le esportazioni (dirette) si traducono organizzativamente nel ricorso a unità organizzative specifiche dislocate all'estero con la mission di trasferire e commercializzare i prodotti dell'impresa (*sales subsidiary*). Il ricorso alle sales subsidiaries fonda sull'ipotesi che la casa madre (*headquarter*) sia in grado di trasferire verso le sedi periferiche non solo i prodotti ma anche tutto il know-how necessario a una loro ottimale collocazione. Laddove, invece, i mercati esteri comincino ad assumere una importanza via via maggiore e a presentare delle esigenze di adattamento locale, allora le subsidiary potrebbero anche intervenire nei processi di adattamento (*customization*) dei prodotti. Come verrà descritto nel paragrafo successivo, queste due soluzioni espone sono compatibili,

rispettivamente, con il modello globale e quello internazionale introdotti da Bartlett e Ghoshal (1987).

all'interno delle divisioni, nonché analisi di opportunità e convenienza per l'espansione estera;

b) coordinamento funzionale delle strutture localizzate all'estero, realizzando un'importante opera di coordinamento delle unità organizzative divisionali.

Quando la funzione di esportazione tende ad acquisire una progressiva autonomia organizzativa rispetto all'attività di commercializzazione può arrivare a diventare una divisione internazionale. La divisione internazionale viene a configurarsi come un'unità operativa, responsabilizzata a livello di profitto, che realizza le funzioni di individuazione di opportunità all'estero, di collegamento con le divisioni industriali (per la fornitura, per esempio, di componenti e assistenza tecnica) e con le funzioni specialistiche centrali. Questa soluzione trova la sua giustificazione nel fatto che seguire e individuare le opportunità estere richiede specifiche conoscenze e competenze che *raramente* si riscontrano in chi gestisce le attività in ambito nazionale; inoltre, dal punto di vista dell'allocazione delle responsabilità decisionali, le decisioni riguardanti le attività all'estero possono essere soggette a minori vincoli, non esistendo legami gerarchici rispetto alle divisioni nazionali. Tuttavia, se la creazione di una divisione internazionale conferisce all'impresa maggiore elasticità strategica (almeno sul fronte estero), potrebbe presentare dei limiti. Belle difficoltà di coordinamento tra le attività nazionali e internazionali, che potrebbe sfociare in problemi di coesione organizzativa e conflitti interdivisionali.

L'organizzazione dell'attività produttiva internazionale

L'attenzione all'organizzazione delle attività produttive realizzate all'estero come fattore rilevante nella definizione delle strutture organizzative aziendali viene introdotta da Egelhoff (1988) nella formulazione della sua ipotesi interpretativa della dimensione organizzativa dell'internazionalizzazione che ha ampliato il lavoro di Stopford e Wells (1972). Infatti, il crescere dei volumi di produzione realizzati all'estero, soprattutto se combinato con una significativa differenziazione dei prodotti esteri (adattamento locale), impatta significativamente sul modo che assumono le sedi operative locali (*sussidiarie-subidiaries*), che sviluppano relazioni sempre più intense con la casa madre (per esigenze di integrazione e coordinamento) e che cercheranno di coordinarsi sempre più con le *subsidiaries* più prossime al fine di sfruttare un potenziale più elevato in termini di economie di scala, di esperienza e di ampiezza.

L'espansione internazionale delle attività genera valore per l'impresa quando questa riesce a bilanciare tre diverse esigenze. Le prime due, evidenziate già da White e Poynter (1989) (Fig.

3.3) sono due pressioni contrastanti: quella verso l'integrazione globale (*global integration*) e quella verso l'adattamento locale (*local responsiveness*). Il secondo fattore, evidenziato da Jones (2001), riguarda i costi organizzativi connessi alla scelta delle varie soluzioni organizzative. In dettaglio:

- La pressione per l'integrazione globale (*global integration*) è alimentata dalla duplice esigenza di tendere, in primo luogo, verso una standardizzazione delle attività mediante la centralizzazione, al fine di poter beneficiare di economie di scala, di apprendimento ed eventualmente di ampiezza (*scope*), utilizzando al meglio risorse a minore costo o di più elevata qualità; in secondo luogo, la pressione per la centralizzazione e l'uniformità delle attività può essere giustificata anche dall'esigenza di metabolizzare in maniera univoca e senza duplicazioni o disconomie gli effetti di apprendimento derivanti dall'interazione con diversi network locali, agevolando il trasferimento di skills e competenze da una nazione all'altra. Con riferimento alla Figura 1.10, la pressione per l'integrazione globale è alta quando le attività generatrici di valore sono coordinate simultaneamente su base globale e locale, mentre è bassa quando queste sono coordinate per ogni singolo contesto nazionale. Tuttavia, le esigenze di integrazione globale non sono in contrasto con il fatto che l'impresa possa acquisire, a livello locale, risorse e competenze importanti per alimentare il suo potenziale competitivo. Il caso, per esempio, di Toy'R'US, il leader americano della distribuzione dei giocattoli, che ha implementato un'efficace e capillare rete di distribuzione in Europa per la vendita dei prodotti (standardizzati) acquisiti a livello centrale, ma che tuttavia non ha rinunciato ad allargare la gamma del proprio business quando ha trovato in Europa dei prodotti che ha ritenuto potessero interessare anche il mercato statunitense.
- La pressione per l'adattamento locale (*local responsiveness*) deriva dal fatto che il semplice trasferimento di competenze core (*core competencies*) dalla sede centrale dell'impresa verso le strutture a presidio dei mercati esteri (sussidiarie) non è sufficiente per la creazione di valore e, soprattutto, per il mantenimento del vantaggio competitivo. Confrontandosi con i mercati internazionali, infatti, l'impresa è come se si confrontasse con tanti microambienti eterogenei che possono differire significativamente per le condizioni esistenti nei loro *cluster* (clienti, fornitori, mercato del lavoro ecc.). Gli esempi più diffusi riguardano l'adattamento dei prodotti finali alle esigenze e ai gusti dei clienti, che possono differire significativamente da nazione a nazione. Ecco allora che anche aziende che fanno della standardizzazione dei prodotti e dei processi uno dei punti distintivi del loro modello di business, quali McDonald's nella ristorazione fast food o Microsoft nel software di base e applicativo, adattano i propri prodotti (rispettivamente menu di ristorazione e interfacce) alle

preferenze specifiche dei consumatori locali. In linea generale, la pressione per l'adattamento locale è tanto più alta quanto maggiore è la differenza tra i vari contesti nazionali (locali) rispetto alle modalità di svolgimento delle attività funzionali da parte delle imprese, rispetto agli stili di acquisto dei clienti e alle preferenze dei consumatori; tanto maggiore, infatti, sarà l'adattamento da parte dell'impresa internazionale, tanto maggiore può essere il valore che questa riesce a creare, attraverso la differenziazione, in ambito internazionale.

I costi organizzativi, pur nelle loro diverse forme, sono connessi al tentativo di adattare i contesti aziendali (sistemi organizzativi aziendali⁴) alle pressioni indicate, sia quella dell'integrazione globale sia quella dell'adattamento locale. In particolare, i tentativi di integrazione globale possono generare dei costi di rigidità, dei costi di coordinamento e dei costi di compromesso legati alla centralizzazione del presidio delle attività critiche della catena del valore. Per esempio, la concentrazione a livello di headquarter delle attività di ricerca e sviluppo potrebbe generare problemi nel coordinamento del trasferimento di risorse da una nazione all'altra, assorbendo tempo e impiego di personale dedicato. Anche l'adattamento locale, tuttavia, non è esente dalla generazione potenziale di costi. Infatti, l'adattamento dei prodotti (*customized products*) per i mercati esteri richiede, per esempio, lo svolgimento di attività specifiche che impattano sui costi organizzativi laddove le varie e diversificate attività condotte a livello locale debbano trovare un minimo di raccordo (coordinamento) a livello centrale.

1.8.2.1 Le strategie e i modelli di internazionalizzazione

I modelli organizzativi di seguito descritti ricalcano le quattro strategie principali di espansione internazionale, così come sintetizzati nei lavori di Bartlett e Ghoshal (1987, 1989). Questi modelli esplicitano i rapporti di gerarchia e di autonomia nello svolgimento delle attività (a livello centrale/headquarter oppure periferico/collocatae/subsidiary). Trattandosi di modelli, ovvero di idealtipi di progettazione organizzativa, non ce n'è uno ottimale ma ognuno presenta vantaggi e svantaggi in relazione agli approcci adottati nell'espansione internazionale (Harzing, 2002). L'impresa dovrebbe pertanto adattare la propria intera configurazione organizzativa, cioè non solo la struttura ma anche i meccanismi operativi, alla strategia adottata avendo come obiettivo la minimizzazione dei costi organizzativi e la massimizzazione dei benefici conseguibili in maniera diretta (es. espansione del fatturato per mercato nazionale) o indiretta (es. miglioramento dell'immagine aziendale, fidelizzazione dei clienti ecc.).

Il modello multinazionale

La strategia multinazionale prevede risposte differenziate alle pressioni di adattamento locale. Il modello di struttura multinazionale recepisce, pertanto, questo orientamento strategico, dando autonomia organizzativa alle varie Strategic Business Unit (SBU) che sono deputate a servire le varie aree geografiche internazionali. Si tratta in sostanza di un modello organizzativo divisionale, con divisioni-mercato che ricevono dall' headquarter le core competence per competere nelle aree di riferimento e operano con elevati gradi autonomia (elevato grado di divisionalizzazione). Generalmente anche le attività a forte impatto strategico (ricerca e sviluppo, marketing strategico, pianificazione strategica) sono, in maniera parziale o totale, decentrate nelle divisioni estere, che operano in maniera relativamente autonoma rispetto alle attività core della catena del valore. Per esempio, quando le grandi imprese statunitensi presenti nel settore automotive (tra cui Ford e General Motors) sono entrate nei mercati europei, una volta trasferite le core competence a livello locale hanno decentrato in ogni nazione le attività di produzione, ricerca e sviluppo, design del prodotto e marketing per favorire nel tempo lo sviluppo di prodotti che soddisfacessero i mercati locali. Spesso i rapporti tra il livello centrale (di governo) e le divisioni (che possono anche assumere la forma di società operative nel caso di impresa holding) si limitano al mero trasferimento di profitti e dividendi (vedi Caso aziendale: Motorola).

La localizzazione estera delle attività core della catena del valore garantisce alle imprese la massima flessibilità rispetto alle evoluzioni ambientali dei vari contesti nazionali, sensibilizzandole rispetto alle mutevoli esigenze dei clienti e rendendole reattive rispetto a ogni esigenza di cambiamento. Sovente le divisioni (o le società operative) nazionali riescono a essere più competitive rispetto ai concorrenti nazionali in quanto possono combinare le core competence che ricevono dal livello centrale e le competenze sviluppate a livello locale, il che risulta particolarmente efficace quando si perseguono strategie di differenziazione; analoghe considerazioni, tuttavia, possono valere quando le strategie perseguite a livello di business si fondano sull'accesso, nei mercati esteri, a risorse critiche a condizioni privilegiate.

La soluzione multinazionale minimizza i costi organizzativi, essendo minime o nulle le attività di coordinamento a carico del livello centrale. Gli svantaggi principali del modello multinazionale risiedono, invece, nella difficoltà di condividere risorse, skills e competenze core in generale tra le varie divisioni, in quanto l'estrema autonomia di queste ultime inibisce lo sviluppo di quei meccanismi di apprendimento globale che potrebbero generare effetti di medio-lungo periodo in termini di generazione di valore (vedi Caso aziendale: Amplifon).

Il modello internazionale

Con l'adozione di un modello internazionale, l'impresa intende replicare alcune attività (funzionali) o alcune caratteristiche delle proprie modalità operative in ogni sede nazionale, sempre al fine di perseguire vantaggi di differenziazione a livello locale. L'obiettivo pertanto è quello, comune anche al modello multinazionale, di trasferire le core competence dal livello centrale verso la periferia. Tuttavia, a differenza del modello multinazionale, non si verifica un decentramento completo delle attività ma le divisioni (o le società operative) nazionali si limitano a produrre, vendere e talvolta a gestire alcuni aspetti di marketing operativo, mentre le attività che maggiormente esprimono le core competence aziendali (ricerca e sviluppo, sviluppo del prodotto e marketing strategico) rimangono concentrate a livello centrale.

Questo modello organizzativo implementa la strategia internazionale, per cui l'impresa mira a realizzare e vendere prodotti e servizi standardizzati rispetto ai quali le divisioni nazionali possono apportare soltanto delle variazioni minime. Un esempio è quello di Coca-Cola che oltre a una forte standardizzazione del prodotto (con minime variazioni a livello locale) presenta anche una forte omogeneità nelle politiche di marketing e nelle campagne pubblicitarie.

Il modello internazionale risulta essere quello a cui hanno fatto maggiormente ricorso le aziende statunitensi finché hanno potuto far leva sulla loro leadership nella produzione di beni di massa. Il potenziale di vantaggio competitivo legato a questo modello dipende fortemente dalla possibilità per le imprese di risultare vincenti sui mercati internazionali nonostante il minimo adattamento dei propri prodotti.

Le recenti evoluzioni dello scenario competitivo internazionale hanno rallentato il ricorso a questo modello organizzativo a causa di diversi fattori. In primo luogo, il modello internazionale *se* da un lato *presenta tra i suoi punti di forza* un rilevante trasferimento di core competence dal livello centrale a quello locale, dall'altro manifesta delle debolezze nel rispondere velocemente a eventuali rapidi cambiamenti che si dovessero verificare in ambito nazionale; di fatto le possibilità di apprendimento globale, alimentate dai vari contesti nazionali, sono molto limitate. Inoltre, il flusso di trasferimento di core competence dal livello centrale, per esempio attraverso la continua innovazione di prodotto, non sempre riesce a contrastare le mutevoli esigenze locali, a meno che l'impresa non abbia la forza di assumere un atteggiamento proattivo in grado di influenzare ex ante le esigenze dei consumatori locali.

Dal punto di vista dei costi organizzativi, il modello internazionale potrebbe risultare inefficiente nella misura in cui si registra una perdita di economie di scala potenziali legate al frazionamento della capacità produttiva in tante sedi nazionali invece della concentrazione delle attività produttive in un'unica location a basso costo. Inoltre, rispetto alla soluzione multinazionale, anche i costi di coordinamento potrebbero risultare più elevati data la concentrazione

delle attività core a livello centrale e la necessità di coordinare i flussi operativi verso le sedi nazionali. L'instabilità dei mercati nazionali, la loro progressiva differenziazione e la crescente integrazione degli stessi hanno fatto sì che, nel tempo, molte imprese internazionalizzate si siano spostate verso i mercati globali e transnazionali.

1.8.2.2 Il modello globale

Il modello di attuazione della strategia globale di internazionalizzazione si basa sull'esigenza di ridurre al minimo i costi di produzione in modo tale da introdurre sui mercati esteri prodotti a costi unitari più bassi rispetto a quelli che i competitori locali riescono a proporre nei vari mercati nazionali. Il modello globale si è sviluppato negli anni '90 a opera delle imprese giapponesi — quali Sony, Toyota, Matsushita — quando hanno cominciato a insidiare le grandi aziende statunitensi nei loro mercati interni. Se i prodotti inoltre si accompagnano a standard qualitativi superiori ecco allora che le imprese che adottano strategie globali possono conseguire anche all'estero vantaggi competitivi sostenibili.

Dal punto di vista organizzativo, il modello globale differisce da quello internazionale in quanto non trasferisce le attività primarie della catena del valore nei vari contesti nazionali, ma al contrario l'impresa sviluppa un network globale attraverso contratti di collaborazione di medio-lungo termine con imprese nazionali o internazionali che sono in grado di garantire i prezzi più bassi. Si tratta di un network dinamico in cui le relazioni si aggiornano nel tempo man mano che l'impresa riesce a trovare condizioni di costo migliori, specialmente per quel che riguarda le attività manifatturiere. Il modello globale si caratterizza per un elevato grado di centralizzazione delle attività, Theadquarter infatti svolge un'intensa attività di coordinamento tra le varie attività; genera, di conseguenza, anche dei costi organizzativi di coordinamento che sono maggiori rispetto ai modelli precedenti.

Gli svantaggi principali del modello globale risiedono, da un lato, nella rigidità dell'organizzazione a rispondere alle esigenze di adattamento locale, dall'altro nel limitato potenziale di apprendimento dai concorrenti locali; ciò giustifica la più frequente adozione da parte di queste imprese delle strategie di leadership di costo in luogo di quelle di differenziazione.

1.8.2.3 Il modello transnazionale

Il modello transnazionale mira a dare attuazione all'analoga strategia introdotta da Bartlett e Ghoshal (1989) per implementare contemporaneamente alla strategia globale e a quella multinazionale, puntando contemporaneamente sulla integrazione globale e sull'adattamento

locale (Bartlett, Ghoshal, 2000). Dal punto di vista della progettazione organizzativa, il modello transnazionale prevede l'allocazione delle attività della catena del valore in quei contesti nazionali in cui sia possibile sfruttare condizioni favorevoli di costo, al fine di conseguire i vantaggi di standardizzazione dell'integrazione globale. I vantaggi di differenziazione attraverso l'adattamento locale vengono invece perseguiti distribuendo le restanti attività nei vari ambiti locali.

La creazione di un modello transnazionale prende le mosse dal trasferimento delle core competence verso gli ambiti nazionali dove possono essere utilizzate in maniera efficace per conseguire vantaggi di differenziazione o di costo. In seguito, le organizzazioni stimolano la creazione di un network globale che sia in grado di coordinare la condivisione di skills e risorse tra le divisioni nazionali e internazionali al fine di migliorare le loro core competence. Ogni divisione estera ha pertanto il compito di cercare e sviluppare skills e risorse che riceve dalle altre divisioni e trasferire verso le altre divisioni prodotti e processi rinnovati (Lipparini, Fratocchi, 1999).

Le esigenze di adattamento locale impongono alle imprese transnazionali il trasferimento nella maggior parte delle divisioni internazionali delle attività di produzione e marketing; ciò comporta un conseguente incremento dei costi del coordinamento del network globale. In effetti, tra i vari modelli, quello transnazionale è quello che potenzialmente genera i maggiori costi organizzativi legati all'ingente ammontare di risorse (personale dedicato, team di supervisione, coinvolgimento diretto del top management aziendale) che deve essere scambiato tra le diverse divisioni a livello mondiale.

Nonostante il fatto che una struttura organizzativa che si ispiri al modello transnazionale sia la più complessa da realizzare, l'adozione di questo tipo di configurazione ha rappresentato sovente per molte imprese una scelta quasi obbligata. Infatti, in alcuni settori i costi organizzativi di strutture che si ispiravano a modelli multinazionali sono cresciuti talmente tanto da rendere le imprese sempre più deboli rispetto a competitori che adottavano soluzioni globali. In altri contesti, invece, imprese che privilegiavano l'integrazione globale oppure l'adattamento locale non riuscivano più a competere con quelle che congiuntamente erano riuscite a trovare un equilibrio di ordine superiore tra le due pressioni, conseguendo congiuntamente vantaggi di differenziazione e di costo.

1.8.2.4 Le funzioni della corporate

Le ricerche e gli studi che hanno avuto a oggetto le imprese internazionalizzate si sono lungamente soffermati sullo studio delle relazioni tra la corporate e le subsidiary, fino a considerare la strutturazione di tali relazioni come una vera e propria componente chiave della strategia stessa⁵. La considerazione delle relazioni tra corporate e subsidiary come neutrali rispetto alla posizione competitiva dell'impresa possono oggi considerarsi come sostanzialmente superate e non più attuali; gli studi più recenti dimostrano, infatti, che il sistema di relazioni tra le diverse unità organizzative locali impatta non solo sulla performance aziendale generale, ma anche sulle performance delle diverse sussidiarie⁵. Il superamento della considerazione esclusivamente gerarchica e unidirezionale della relazione tra corporate e subsidiary influenza, inoltre, anche la definizione del ruolo e delle funzioni della corporate.

Il modello tradizionale di partenza è quello della *company town*, in cui la corporate accentrava la maggior parte delle attività primarie e di supporto, assurgendo metaforicamente a un vero e proprio "nucleo urbano". Tuttavia, alla luce delle considerazioni svolte in precedenza sulle esigenze di adattamento locale e sul progressivo superamento delle mere attività di esportazione a favore di una distribuzione più capillare della catena del valore su scala internazionale, tale modello trova oggi rare occasioni di implementazione.

Con riferimento alla natura e alla intensità delle connessioni o interdipendenze tra le varie unità organizzative locali (subsidiary) è possibile identificare almeno quattro tipi di ruoli che possono essere svolti dalla corporate'. A ognuno di essi corrisponde una maggiore o minore convenienza alla condivisione delle attività a livello corporate, con un diverso corrispondente grado di autonomia delle sussidiarie, al variare della natura e delle intensità delle interdipendenze.

- I. *Coordinamento*: la corporate si occupa di coordinare le attività svolte dalle sussidiarie nei vari mercati geografici di riferimento con l'obiettivo primario di conseguire delle sinergie tra le diverse unità del gruppo; soprattutto nel caso di strategia globale o transnazionale, la corporate si occupa inoltre di fare in modo di trasferire a vantaggio dell'intera impresa le innovazioni, le competenze e le informazioni strategicamente rilevanti acquisite a livello di sussidiarie, anche ricorrendo a procedure di benchmarking interno. L'esercizio di questa attività volta a una maggiore integrazione delle attività nell'ambito dell'intera impresa trova attuazione mediante la formulazione di linee guida globali o di indirizzi vincolanti emanati a livello di headquarter, sia con riferimento alle attività strategicamente rilevanti per il business, sia rispetto alle attività funzionali. Il ruolo di coordinatore svolto dalla corporate, inoltre, si accompagna sovente all'azione di connessione tra le diverse unità organizzative dell'impresa,

soprattutto per lo sviluppo di valori culturali comuni.

2. *Fornitura di servizi*: in tal caso la casa madre si occupa di fornire servizi a valore aggiunto a favore delle units locali che presidiano i van mercati. Il valore aggiunto che caratterizza questi servizi si basa sulle economie di scala, di ampiezza e di specializzazione che possono derivare dalla condivisione di risorse tecnologiche, di produzione e commerciali, nonché sulla possibilità di trasferire know-how nelle attività condivise. Anche se talvolta questi servizi vengono percepiti come vincoli operativi da parte delle sussidiarie, come limitazione della loro autonomia, e possono creare costi di rigidità a carico delle stesse, il mold di fornitore svolto dalla corporate ha, nelle intenzioni, l'obiettivo di non limitarne l'autonomia e di creare le migliori condizioni per la loro operatività. Tra le attività *che* possono *essere* svolte dalla corporate rientrano di frequente quelle connesse alla pianificazione strategica e al marketing strategico, nonché tutte quelle che possono favorire lo sviluppo di nuove opportunità di diversificazione basate sulle interdipendenze tangibili.
3. *Sviluppo di elementi comuni*: la corporate può svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo della mission, dell'orientamento strategico e dei valori a livello di intera impresa. Questi elementi *soft* dei contesti organizzativi di riferimento risultano essere particolarmente efficaci per la creazione di quel linguaggio comune e condiviso in grado di mantenere coeso l'insieme delle units locali pur nella tutela dell'autonomia delle singole sussidiarie. Lo sviluppo di valori culturali comuni, inoltre, costituisce un importante meccanismo *ex ante* di controllo organizzativo, in grado di omogeneizzare ulteriormente i comportamenti dei manager localizzati nelle sussidiarie.
4. *Centro finanziario*: con l'assunzione del ruolo di mero centro finanziario la corporate svolge un ruolo marginale, limitandosi a realizzare le funzioni di intermediazione finanziaria, ricevendo le risorse finanziarie dagli azionisti e dai finanziatori e riallocandole presso le sussidiarie, secondo una prospettiva di gestione di portafoglio, ottimizzando impieghi e fondi a livello globale. Le funzioni di gestione finanziaria vengono pertanto svolte dalla casa madre con l'ausilio di funzioni consultive di staff e si limitano al trasferimento di risorse finanziarie e talvolta di know-how funzionale — a divisioni o società operative con accentuata autonomia strategica e organizzativa. La presenza di un Chief Financial Officer (CFO) collocato a livello corporate o addirittura al primo livello organizzativo (es Vodafone) dimostra un'attività finanziaria particolarmente intensa, legata alla gestione diretta delle relazioni con gli interlocutori finanziari e alla complessità del contesto organizzativo generale (elevato numero di mercati serviti, diversità tra le esigenze locali specifiche, eterogeneità dei contesti locali di riferimento).

1.8.2.5 I rapporti corporate-subsiary

Pur nella varietà delle diverse configurazioni possibili, l'interpretazione dei rapporti tra corporate e subsidiary può essere condotta ricorrendo a due ipotesi antitetiche: le forme gerarchiche e le forme eterarchiche. L'utilizzo della gerarchia *nelle* relazioni consente la minimizzazione dei costi di coordinamento, almeno finché le esigenze di supervisione del management rimangono coerenti con l'ampiezza di controllo, garantendo la massima efficienza operativa. In tal caso la casa madre, da un lato, definisce gli indirizzi strategici a livello centrale e trasmette alle unità locali le direttive di implementazione, dall'altro gestisce in maniera centralizzata le risorse critiche e le competenze distintive che, attraverso un' incisiva azione di coordinamento, provvede ad allocare presso le sussidiarie.

Nell'interpretazione eterarchica⁸ dell'impresa, invece, ciascuna unità organizzativa (divisioni, Subsidiary, sedi locali) possiede (o ha a disposizione) tutto il patrimonio di conoscenze del gruppo. In tale configurazione non è possibile identificare un unico centro direttivo e le sussidiarie possiedono un ruolo strategico non solo in riferimento a una singola area geografica, ma anche relativamente alla posizione globale di tutta l'impresa. Da ciò ne consegue che l'impresa nel suo complesso si posiziona in maniera diversa nei vari paesi. Il ruolo della corporate nelle soluzioni eterarchiche, non essendoci esclusività, nella guida nel coordinamento delle relazioni tra le varie unità organizzative, è quello di sviluppo e promozione di elementi valoriali comuni: la condivisione di un linguaggio strategico⁹, la condivisione di codici di comportamento e metodi gestionali.

1.8.2.6 I possibili ruoli della subsidiary nazionale nei gruppi internazionali

La definizione del ruolo della corporate e l'illustrazione dei rapporti tra headquarter e subsidiary introducono il tema del grado di autonomia delle sussidiarie. Il tema ha costituito oggetto di numerosi studi di cui si riportano le conclusioni principali⁹. In relazione al grado di autonomia della consociata, pur nella eterogeneità dei risultati raggiunti dalle ricerche, è possibile evidenziare come alcune variabili, o dimensioni di analisi, impattino in maniera significativa sulle condizioni di autonomia in cui operano le subsidiary nazionali nei gruppi internazionali; tra queste, il lavoro di Fratocchi (2000) evidenzia:

- le esigenze di accentramento della casa madre, che tende a contrastare il grado di autonomia delle sussidiarie;
- le pressioni dei governi locali, che spingono per promuovere il decentramento delle

attività

del gruppo nelle aree geografiche di pertinenza, al fine di alimentare lo sviluppo territoriale;

- le esigenze di adattamento locale dei prodotti, che spesso vengono commercializzati con lo stesso marchio e lo stesso nome commerciale, anche laddove presentino delle diversità nelle caratteristiche tecnologiche o nelle loro componenti (come nel settore alimentare);
- la difesa dell'autonomia da parte delle sussidiarie, specie quando queste sono depositarie di rilevanti competenze distintive e sono state oggetto di acquisizione da parte della casa madre.

L'analisi del grado di autonomia delle consociate, come pure le considerazioni svolte rispetto alla corporate, scontano tuttavia un'impostazione tradizionale, basata prevalentemente sulla gerarchia, delle relazioni headquarter-subsidiary. La varietà di ruoli che le unità organizzative possono svolgere, la varietà delle loro attribuzioni e la densità delle relazioni che si possono sviluppare tra le stesse riescono meglio a essere interpretate ricorrendo ad architetture reticolari (*N-form*). Tali architetture concettualizzano l'impresa internazionalizzata come network di relazioni che coprono non solo i rapporti headquarter-subsidiary, ma si estendono anche ai rapporti tra le varie sussidiarie, nonché alle relazioni con i network (esterni) di ogni unità locale, sia che si tratti di casa madre o di consociata.

Nel modello multinazionale, la rilevanza che l'ambiente esterno può svolgere rispetto alla casa madre o alle sussidiarie ha portato alcuni autori a parlare di *embedded multinational*. Il concetto di *embedded multinational* viene concepito da Forsgren, Holm e Johanson (2005) considerando il ruolo delle sussidiarie rispetto alla casamadre e rispetto al loro micro-ambiente di riferimento. Gli autori notano, infatti, che rispetto alla singola subsidiary è possibile individuare due distinti contesti ambientali: quello legale e amministrativo, che lega la consociata alla casa madre attraverso rapporti di proprietà o di controllo gerarchico, o la mette in relazione con le altre subsidiary da relazioni commerciali; quello di business, che lega la consociata ai suoi partner commerciali. Infine, tra i vari ruoli che le sussidiarie possono svolgere, nella eterogeneità delle loro manifestazioni, assume particolare rilievo quello di centro di eccellenza.

1.8.2.7 I centri di eccellenza

I centri di eccellenza possono essere definiti come quelle unità organizzative, all'interno delle subsidiary nazionali, che hanno ampia autonomia e che hanno la responsabilità totale (esclusiva per una determinata area geografica, se non per l'intera impresa) e che generalmente sono

impegnati nella gestione diretta di attività di ingegnerizzazione, sviluppo, produzione o commercializzazione del prodotto o di una linea di prodotti (Fratocchi e Holm, 1998). La consociata nazionale, quindi, può ricevere una delega di azione (*mandato*) che si estende a livello globale, o che può essere circoscritta a una determinata macro-regione, per lo svolgimento di una determinata attività funzionale (es. sviluppo del prodotto), come nel caso di Motorola Electronics nell'ambito del gruppo Motorola (vedi Caso aziendale: Motorola). L'identificazione di un'unità organizzativa, o di un'intera subsidiary, come centro di eccellenza si aggancia *in* primo luogo all'analisi del grado di influenza che la singola consociata riesce ad avere sull'intera impresa, dal punto di vista sia strategico sia operativo; una stima di tale intensità può essere ottenuta mediante l'analisi dell'impatto dell'attività del centro di eccellenza sulle performance globali aziendali, ove selettivamente isolabili e identificabili.

La presenza di centri di eccellenza esalta la configurazione reticolare di alcune imprese internazionalizzate. Infatti, la singola subsidiary può, allo stesso tempo, rappresentare un punto di riferimento globale per lo svolgimento di alcune attività in cui eccelle (es. ricerca e sviluppo) e *far* riferimento ad altre consociate per acquisizione di servizi o per l'intrapresa di altre attività funzionali (es. marketing). L'analisi del mandato che il centro di eccellenza riceve dalla casa madre consente di distinguere tra i centri con mandato di prodotto globale (*global product mandate*) e i centri di attività globale (*global subsidiary mandate*), in cui la sussidiaria svolge delle attività funzionali coprendo un'area di influenza che si estende oltre i suoi confini nazionali.

1.8.3 Le relazioni strategia- struttura nei contesti internazionali

Il problema dell'implementazione delle strategie internazionali rientra nel tema del rapporto tra strategia e struttura organizzativa". Le relazioni strategia-struttura sottese ai modelli organizzativi esposti richiedono un'ulteriore analisi, relativa questa volta all'implementazione delle strutture organizzative, piuttosto che alla mera scelta dei modelli di riferimento. Le esigenze di coordinamento e controllo delle attività previste dalle strategie si traducono, infatti, 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 (Fontana, Giustiniano, 2006b). A titolo di esempio, l'implementazione di una strategia transnazionale risulta essere di più difficile gestione rispetto a quella multidomestica a causa dei problemi che possono sorgere nel più intenso trasferimento di risorse, e nel connesso coordinamento delle attività. Inoltre, come si è già

illustrato precedentemente, i costi organizzativi crescono via via che l'impresa si sposta da una strategia multidomestica verso una globale o transnazionale, a causa del consumo di tempo e attenzione manageriale, nonché per lo sforzo di coordinare le varie unità organizzative. CR) implica la ricerca di soluzioni che diano attuazione alle strategie selezionate mediante il ricorso a strutture organizzative in grado di creare quegli equilibri interni che tengano i costi organizzativi a un livello accettabile rispetto ai benefici si possono ottenere in termini di elasticità strategica e organizzativa. In particolare, la coerenza dinamica tra gli assetti strategici e le strutture organizzative, tra le strategie di sviluppo delle competenze e le caratteristiche del tessuto organizzativo, consente alle imprese di mantenere i processi di evoluzione dei sistemi organizzativi (cambiamento organizzativo) in tendenziale allineamento con l'orientamento strategico di fondo e con le esigenze di flessibilità indotte dalle minacce emergenti dalle dinamiche competitive. In tal senso, il sistema organizzativo, per il suo ruolo di trasformazione della base di risorse critiche in vantaggi competitivi, costituisce di per sé una fonte di vantaggio competitivo. Esso costituisce, infatti, 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 deliberate e la fertilizzazione e la valorizzazione delle risposte competitive emergenti.

Il passaggio dalla scelta del modello organizzativo di riferimento alla struttura organizzativa impone la valutazione attenta di quelle dimensioni (contestuali) che l'organizzazione ritiene rilevanti per la configurazione delle sue dimensioni strutturali (gerarchia, specializzazione, formalizzazione ecc.). A titolo di esempio, anche se si ispirano alla stessa strategia di fondo (es. strategia globale) o allo stesso modello organizzativo (es. divisionale), imprese diverse possono compiere scelte completamente opposte per quanto attiene ai livelli gerarchici in cui si articola la struttura oppure ai criteri con cui vengono create le divisioni (aree geografiche o prodotti globali). Pertanto, le alternative di progettazione organizzativa proposte possono essere analizzate facendo riferimento alle due principali direttrici di differenziazione delle attività, quella verticale e quella orizzontale. Una volta esposte queste due dimensioni è possibile analizzare il tema dell'integrazione organizzativa e del coordinamento globale delle attività, facendo particolare riferimento alle soluzioni di information & communication technology.

1.8.4 La differenziazione verticale nel contesto internazionale

La tendenza registrata nell'ultimo decennio verso l'appiattimento delle strutture organizzative, ovvero la riduzione dei livelli gerarchici che esprimono la *linea di comando* all'interno delle organizzazioni, ha avuto ripercussioni significative anche sulle imprese che operano in ambito internazionale. L'espansione internazionale, se seguita infatti anche da un decentramento delle attività della catena del valore e del loro conseguente presidio organizzativo, tende infatti a generare un aumento dei livelli gerarchici. Tale incremento (allungamento della struttura organizzativa) è dovuto, in prima battuta, alla necessità di *estendere* a livello locale le necessarie attività di controllo e coordinamento. Tuttavia, il numero di livelli organizzativi in cui la struttura organizzativa si può articolare dipende dal grado di coordinamento espresso dalla strategia di internazionalizzazione perseguita, e in particolare dall'intensità del coordinamento (e dei relativi scambi informativi) tra il livello centrale (*headquarter*) e i livelli locali (*subsidiaries*).

Nata negli Stati Uniti, Starbucks Coffee opera a livello mondiale con la seguente mission: "To establish Starbucks as the premier purveyor of the finest coffee in the world while maintaining our uncompromising principles while we grow". La struttura organizzativa adottata si presenta come ibrida, prevedendo al primo livello organizzativo unità che si occupano di attività globali (Global consumer product, Entertainment e Food Service) affiancate a unità di presidio dei mercati (US e International). Tale struttura risponde alle esigenze di una strategia globale che sta progressivamente convergendo verso quella transnazionale, grazie alle politiche di integrazione verticale (acquisizione globale di materie prime) e di presenza in un numero crescente di paesi esteri. Coerentemente con quanto previsto nella strategia transnazionale, l'adozione di una struttura a matrice all'interno della divisione internazionale consente di attivare i legami deboli di coordinamento (*loose tight connections*).

L'analisi della differenziazione verticale delle strutture non riguarda, tuttavia, solo il numero di livelli organizzativi ma investe anche il grado di centralizzazione delle attività e delle decisioni, ovvero l'autonomia operativa e decisionale che viene riconosciuta alle unità operative locali (divisioni e funzioni). Considerando congiuntamente le due dimensioni rilevanti della differenziazione verticale è possibile pervenire alle considerazioni di seguito riportate (Jones, 2001):

- Nel *modello multinazionale* le esigenze di coordinamento tra casa madre e sussidiarie

sono minime; di conseguenza le strutture organizzative possono essere relativamente piatte. Al contempo, l'autorità gerarchica viene molto decentrata a livello locale e ogni divisione gestisce la propria catena del valore e organizza le relative attività; le limitate esigenze di apprendimento locale, inoltre, rendono minimi gli scambi informativi e di condivisione di conoscenza dalla *subsidiary* verso il livello centrale, che infatti si limitano generalmente allo scambio di informazioni finanziarie e di risultati di performance.

- Nel modello *internazionale* e in quello *globale*, invece, le esigenze di coordinamento crescono a causa della dispersione delle attività della catena del valore; di conseguenza le strutture organizzative tendono ad allungarsi in quanto l'intensità del coordinamento fa aumentare le esigenze di supervisione dei manager rispetto alla loro ampiezza di controllo, il che genera una gemmazione di sotto-unità organizzative e una proliferazione dei livelli strutturali. Dal punto di vista del decentramento delle attività, il modello *internazionale* prevede un elevato accentramento delle attività ritenute generatrici di valore, che vengono svolte a livello centrale e i cui outcome vengono poi estesi a livello locale. Lo svolgimento delle attività non core a livello locale, tuttavia, porta alla configurazione di un grado di accentramento intermedio che esclude le attività decentrate nei vari mercati internazionali. Situazione diversa è quella del modello *globale* in cui, anche laddove le sedi locali siano ritenute cruciali per l'acquisizione di informazioni e conoscenze sui vari mercati nazionali, le decisioni vengono prese sempre a livello centrale, come pure a livello di *headquarter* vengono fissati gli standard operativi e le linee guida che vengono poi recepiti dalle *subsidiary*.

- Nel modello *transnazionale* le esigenze di coordinamento sono le più elevate perché riguardano non solo le relazioni *headquarter/subsidiaries* ma si estendono anche ai rapporti tra le diverse divisioni. Alla luce di queste considerazioni, ci si aspetterebbe il maggior numero di livelli gerarchici rispetto ai modelli precedenti; tuttavia, il ricorso alla sola gerarchia come meccanismo di coordinamento non riuscirebbe a garantire la soluzione alle molteplici e differenziate esigenze di integrazione tra le varie unità organizzative a livello mondiale. Tempi di comunicazione e decisione lunghi, nei rapporti tra livello centrale e sedi remote, creerebbero disfunzioni burocratiche che farebbero aumentare ulteriormente i costi organizzativi. Ecco perché le imprese che adottano strategie transnazionali tendono ad adottare strutture a matrice (vedi Paragrafo successivo), che a differenza di quelle che si ispirano ai modelli divisionali riescono a rimanere più piatte. In particolare, questi tipi di struttura consentono di sviluppare un approccio decisionale duale (*loose-tight*) (Peters e Waterman, 1982) in grado di risolvere in maniera flessibile e modulare il problema dell'

accentramento/ decentramento delle attività organizzative.

1.8.5 La differenziazione orizzontale nel contesto internazionale

La distribuzione delle responsabilità e l'articolazione delle linee di gerarchia all'interno di una struttura organizzativa (differenziazione verticale) e necessariamente correlata con i criteri utilizzati per il raggruppamento delle persone in unità organizzative e con l'attribuzione delle mansioni (individuali e collettive) all'interno delle stesse, ossia alle scelte di differenziazione orizzontale. Il tema della differenziazione orizzontale si collega al tema più generale di progettazione organizzativa relativa alla selezione del modello di riferimento che risulti più idoneo a rispondere alle esigenze della proliferazione dei prodotti, delle aree geografiche o della presenza nei mercati a livello internazionale. In particolare questo paragrafo analizzerà i tre modelli principali di struttura organizzativa (struttura geografica globale, struttura per prodotto globale e struttura globale a matrice) che possono essere utilizzate per dare attuazione alle strategie di internazionalizzazione selezionate dalle imprese (vedi Fig. 3.3).

1.8.5.1 Strutture geografiche globali

L'espansione internazionale si accompagna nelle sue fasi iniziali a un progressivo sviluppo delle vendite e delle attività di esportazione che crea nelle strutture organizzative una crescente esigenza di individuazione di unità organizzative *ad hoc* che possono assumere dapprima la forma di distacco funzionale (es. Vendite estere) e poi una vera e propria dignità di Divisione/SBU. Quando il volume delle vendite si espande ulteriormente e la pressione verso la reattività locale si intensifica l'impresa tende a trasferire all'estero *anche* le attività core o comunque quelle di maggiore impatto per la creazione di valore (es. produzione), differenziando gli ambiti organizzativi a seconda dei mercati di riferimento (divisioni per aree geografiche internazionali) (Fig. 3.4). Le strutture organizzative globali per aree geografiche rispondono pertanto alle esigenze di localizzazione delle attività tipiche delle strategie multidomestiche, in quanto si tende a replicare a livello locale (domestico) quelle che sono le attività creatrici di valore, che vengono pertanto gestite da funzioni specifiche (es. produzione, ricerca e sviluppo ecc.). Non è infrequente che la creazione delle nuove divisioni internazionali passi attraverso il trasferimento di manager (*expatriates*) dalla casa madre verso le sedi internazionali. Una volta che le divisioni si sono consolidate, i manager che le guidano hanno la responsabilità di riprodurre a livello locale le competenze core più idonee al contesto domestico di riferimento, coerentemente con l'esigenza di adattare i prodotti e i servizi alle

esigenze del mercati localh. Il ruolo della casa madre, pertanto, rimane quello di monitorare l'operato delle divisioni internazionali, di coordinare le attività che sebbene dislocate a livello locale possono richiedere un uno sforzo di integrazione globale (es. le politiche di gestione delle risorse umane) e intervenire in maniera selettiva laddove le singole divisioni avessero bisogno di risorse dal livello centrale (vedi Caso aziendale: Motorola). Come la strategia multidomestica, anche la struttura geografica globale presenta il limite di non stimolare l'apprendimento globale.

1.8.5.2 Strutture globali per prodotto

Le organizzazioni che adottano una struttura globale per prodotto dispongono di units organizzative che operano a livello di casa madre che hanno il compito di coordinare le attività svolte dalle divisioni nazionali e internazionali per ogni categoria di prodotto. Tale struttura risponde all'esigenza di valorizzare al massimo apprendimento globale, come richiesto dalle strategie internazionali o globali, mediante il trasferimento di risorse tra divisioni e ambiti nazionali. Nelle strutture globali per prodotto, i global product manager decidono quali siano le migliori traiettorie di implementazione delle strategie internazionali, perseguendo l'obiettivo di massimizzare il valore creato su scala globale. Per esempio, rispetto a un determinato prodotto e indipendentemente dalla localizzazione delle attività, l'impresa può decidere di sfruttare a livello globale alcune skills (es. di design del prodotto) sviluppate in una specifica area geografica (es. Cina, all'interno della relativa divisione nazionale); in tal caso, la struttura centrale responsabile di quel determinato prodotto deve farsi carico del monitoraggio e del coordinamento di tali trasferimenti di informazioni, competenze e attività.

Vodafone nasce nel 1984 con il nome di Racal Strategic Radio con il compito di specializzarsi nel settore delle telecomunicazioni, con particolare attenzione a quello allora sperimentale delle comunicazioni mobile, nell'ambito del gruppo inglese Racal Electronics. Dopo aver sviluppato una rete di telefonia mobile nel Regno Unito, alla fine degli anni '80 la società si sgancia dal gruppo e comincia a sviluppare un progetto di crescita facendo leva sul know-how acquisito nei servizi di telefonia mobile, e congiuntamente comincia ad acquisire altri operatori mobile britannici. Nel 1991 si perfeziona l'operazione di scissions dalla casa madre e la società prende il nome di Vodafone Group, che si caratterizza per una vocazione di espansione internazionale che nel 1993 porterà alla creazione del Vodafone Group

International. Dal 1995 Vodafone comincia ad aderire a consorzi per lo sfruttamento delle reti di telefonia mobile in Europa (Olanda, Germania, Francia) e Hong Kong. Dalla fine degli anni '90 l'impresa realizza importanti operazioni di *merger & acquisition* tra cui spiccano la società statunitense AirTouch Communications e l'operatore tedesco Mannesmann (operazione che porterà il gruppo a duplicare la sua dimensione). Dal 2000, inoltre, Vodafone, parallelamente alle sperimentazioni della telefonia di terza generazione, comincia a sviluppare alleanze strategiche e joint ventures volte, da un lato, all'acquisizione di competenze tecnologiche (es. con la Bell's Atlantic US cellular che dà luogo al progetto Verizon Wireless), di natura commerciale (es. TCD Mobil, operatore Danese), di natura mista (es. China mobile). Questo processo di crescita per linee interne ed esterne va avanti "a cascata", partendo dai Paesi più sviluppati, per passare poi a quelli in via di sviluppo e sottosviluppati, fino al 2006, anno in cui il Gruppo dà luogo a una parziale riorganizzazione e a una riformulazione delle strategie di sviluppo; è in questa fase, per esempio, che vengono alienate alcune partecipazioni in aree ritenute non più strategiche (es. Svizzera, Belgio, Giappone). Nel caso del Giappone, Vodafone ha cercato di sfruttare le enormi potenzialità di questo mercato, complesso e dalle caratteristiche diverse da quello di origine, e di volgere a proprio favore. L'operatore britannico si è dovuto, tuttavia, scontrare con le notevoli differenze sia tecnologiche che 'culturali', per cui ha rinunciato all'entrata attraverso l'acquisizione, inizialmente attuata con l'acquisizione di Japan Telecom, scegliendo successivamente un partner locale a cui ha ceduto sostanzialmente le sue attività (Softbank).

L'iter di razionalizzazione della presenza globale spiega la volontà di Vodafone di ridefinire la propria presenza nel mercato in modo più mirato, nell'ottica di gestione oculata del suo portafoglio. La strategia attuale, che segue questo ridisegno dell'architettura strategica aziendale, viene riconcentrata sulle due aree geografiche principali (Europa e EMAPA — Middle east, Asia Pacific and Affiliates) e sull'area strategica *new business and innovation*.

Per quanto riguarda le strategie di approccio al mercato internazionale, Vodafone ha cominciato dapprima a espandersi negli altri paesi dell'Unione Europea tramite partecipazioni azionarie nelle nascenti società specializzate. Le limitate esigenze di adattamento locale del servizio di telefonia, che tende a configurarsi dal punto di vista tecnologico e del business come una *commodity*, hanno giustificato l'adozione di una strategia globale, di cui beneficiano, in termini di vantaggi di scala e di innovazione, soprattutto le attività di marketing. Tale strategia, inoltre, comporta indubbi benefici nel miglioramento dei prodotti/ servizi legati alla concentrazione degli sforzi di innovazione

tecnologica. Dal punto di vista della dinamica del processo di internazionalizzazione, Vodafone ha seguito molto spesso la strada di entrare nei mercati esteri attraverso joint venture con operatori locali, con un proprio marchio commerciale; successivamente molte di queste joint venture si sono trasformate in acquisizioni integrali da parte di Vodafone.

L'italiana Omnitel è entrata a far parte del gruppo Vodafone nel 1991, per poi esserne completamente assorbita. Il caso italiano esemplare per comprendere come l'integrazione organizzativa, e l'adattamento locale in generale, possa essere gestita in maniera graduale, avvicinando il marchio Vodafone al marchio locale di turno in modo progressivo ed evitando di creare senso di smarrimento nell'utenza; l'esperienza, quindi, rappresenta l'attuazione di una politica di dual-branding (es. Omnitel-Vodafone) fino al momento in cui, abituata l'utenza alla novità, il marchio Vodafone si è presentato sul mercato italiano da solo.

Oggi l'obiettivo di Vodafone è diventare non solo una marca globale ma anche un'impresa globale. La vision in vigore esprime l'idea di "essere leader mondiali nelle comunicazioni mobili per mirare la vita dei nostri clienti e aiutare persone, imprese e comunità a essere sempre più in contatto tra loro in un mondo 'mobile'". Tuttavia, tale ambizione sconta un delicato equilibrio tra esigenze di integrazione globale, riconducibili alla possibilità di standardizzare tecnologie, innovazioni e servizi core, e le esigenze di adattamento locale, dove i servizi di telefonia mobile scontano differenze nei diversi paesi per quanto attiene al livello dei servizi, alla qualità, alle modalità di comunicazione.

Fatta salva la presenza della funzione finanziaria al primo livello organizzativo (CFO), che potrebbe rendere ibrida la struttura organizzativa di Vodafone, la presenza delle due divisioni mercato (Europa e EMAPA) identifica chiaramente una struttura geografica globale, che distingue in maniera chiara le presenze dirette (Europa) dalle joint venture e dalle partecipazioni minoritarie (Associates & Investments). La concentrazione, inoltre, delle units di Global Strategy e Global Technology nell'area Europe dimostra il tentativo di massimizzare i benefici del presidio globale delle competenze core sulle attività a maggiore valenza strategica.

Nel caso in cui l'impresa persegua una strategia internazionale, l'adozione di una struttura globale per prodotto potrebbe consentire la ricerca di modi alternativi e innovativi per sviluppare le core competences domestiche mediante il trasferimento delle stesse tra le varie divisioni. Se l'impresa adotta, invece, una strategia globale per attività manifatturiere o di acquisizione delle risorse critiche in quelle aree in cui può conseguire un vantaggio di costo, anche attraverso economie di scala.

Rispetto alla struttura globale per area geografica, quella per prodotto può consentire maggiore velocità nel trasferimento dell'innovazione da un contesto locale all'alto facendo leva sul coordinamento centrale operato dalla casa madre attraverso le sue strutture centrali di prodotto. Inoltre, presenta l'indubbio vantaggio di essere compatibile con la localizzazione estera di attività importanti ai fini della creazione del valore.

Il principale limite della struttura globale per prodotto è riconducibile ai compromessi che l'impresa deve fare rispetto alle esigenze di adattamento locale. La centralizzazione delle attività decisionali relative ai prodotti, infatti, lascia spazi minori (se non nulli) all'adattamento rispetto ai vari contesti nazionali; le istanze provenienti dalle varie unità locali inoltre, mentre nella struttura geografica globale trovano immediata traduzione in azioni e decisioni, raramente vengono prese in considerazione dai manager di prodotto, a meno che non siano portatrici di un'innovazione che può essere estesa in ambito globale. L'asimmetria tra adattamento locale e integrazione globale, a favore della seconda pressione, rende questa struttura poco efficace per l'implementazione di una strategia transnazionale, per l'adozione della quale pare essere più idonea una struttura globale a matrice, anche se ricorrendo estensivamente a meccanismi di integrazione (es. sistemi informativi, cultura organizzativa, account manager) alcune imprese sono in grado di perseguire tale strategia pur adottando una struttura globale per prodotto.

1.8.5.3 Strutture globali a matrice

Le strutture a matrice si caratterizzano, in generale, per il fatto di essere articolate su due (o più) dimensioni che contemporaneamente presidiano aree di attività operative. La struttura organizzativa a matrice prevede una ripartizione delle responsabilità organizzative mediante adozione congiunta di due (o più) criteri di specializzazione (*matrice di responsabilità*); a ogni criterio corrisponde una specifica linea di autorità.

Le strutture globali a matrice presentano la combinazione sullo stesso livello organizzativo di due dimensioni di business (*criteri divisionali*), focalizzate generalmente sul raggruppamento *per* prodotti e per aree geografiche.

In tale struttura convivono due linee di management. I manager (globali) di prodotto sono responsabili del coordinamento del flusso di competenze, skills e risorse relative ai prodotti e dirette verso le divisioni di business internazionali. I manager delle varie aree geografiche, invece, si fanno carico 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 (area geografica) si trovano i nodi della matrice, ossia le divisioni di business che sono presenti a livello locale nelle varie combinazioni prodotto/mercato in cui opera l'impresa (Fig. 3.6). Al vertice delle divisioni di business (*nodi*) operano dei manager locali che sono soggetti a duplice autorità, rispondendo contemporaneamente a un manager di prodotto e a uno di mercato (*two-boss managers*). Nel modello matriciale esiste una vera e propria corresponsabilità tra i diversi referenti delle linee di autorità. Il caso di Motorola, considerata una dei casi di maggiore successo al mondo di adozione di una struttura a matrice globale, testimonia che la struttura a matrice globale può condurre a quel bilanciamento tra adattamento locale e integrazione globale richiesto dalle strategie transnazionali (vedi Caso aziendale: Motorola).

Come per tutte le forme matriciali, anche la struttura globale a matrice si caratterizza per un elevato grado di complessità interna, in quanto il suo funzionamento richiede l'adozione di meccanismi operativi, modelli di comportamento e lo sviluppo di una cultura aziendale in sintonia con le esigenze della struttura (tutti i meccanismi operativi devono, per esempio, essere bidimensionali). In tali ambiti, quindi, la progettazione organizzativa deve far sì che tutta l'organizzazione dell'impresa sia ispirata a criteri matriciali, supportando la struttura con meccanismi operativi, cultura, layout organizzativo e comportamenti coerenti con la filosofia matriciale (*organizzazione a matrice*).

A fronte della massima elasticità conseguibile per un modello organizzativo (*elasticità strutturale*), la struttura a matrice presenta due principali svantaggi. Da un lato, risulta essere particolarmente dispendiosa in termini di risorse, vista la proliferazione di unità organizzative e di ambiti di attività; dall'altro la duplice autorità che insiste sui manager divisionali può talvolta portare a conflitti interni e rallentamenti decisionali. Entrambi questi problemi possono trovare soluzione con un'accurata progettazione delle direzioni centrali di corporate a livello di casa madre. La centralizzazione delle attività, infatti, può consentire un recupero delle condizioni di efficienza laddove ci sia una eccessiva dispersione delle attività in assenza di esigenze di adattamento locale e quando i connessi costi organizzativi possono essere inferiori ai potenziali vantaggi.

Negli anni '80 del Novecento Motorola, azienda americana operante nel settore della telefonia mobile, dei semiconduttori e dei sistemi elettronici avanzati, decise di implementare una strategia multidomestica ricorrendo a una struttura geografica globale. Una volta identificate le aree geografiche che riteneva idonee, cominciò a decentrare le responsabilità decisionali e le attività operative relative soprattutto al marketing, alla produzione e alle operations. Se da un lato questa scelta consentiva di ridurre i costi delle

attività in questione, Motorola cominciò ben presto a sperimentare problemi relativi al coordinamento delle attività e si trovò a fronteggiare difficoltà sempre maggiori soprattutto nello sviluppo di nuovi prodotti, nella ricerca e sviluppo e nella promozione di strategie globali di produzione, a causa dell'elevata autonomia delle divisioni nazionali. L'intensificarsi della concorrenza internazionale, soprattutto quella derivante dai produttori a basso costo giapponesi, indusse l'impresa a rivedere il proprio assetto organizzativo passando a una struttura organizzativa a matrice globale, articolata per tre macro-categorie di prodotto e tre macro-aree regionali. Il ricorso a questa struttura ha consentito a Motorola di rendere più efficace l'attività di coordinamento tra le aree geografiche e le divisioni di prodotto, gestendo in maniera integrata tutte le attività svolte a livello mondiale.

A titolo di esempio, per quanto riguarda la ricerca e sviluppo (R&D), ogni area geografica ha responsabilità primaria per una determinata categoria di prodotti. Per quanto riguarda le attività dislocate negli Stati Uniti, qui sono concentrati gli sforzi di innovazione relativi ai prodotti telefoni cellulari. Per quanto riguarda le attività dislocate in Italia (in cui Motorola ha 3 sedi: Milano, Roma, Torino), a Torino ha sede dal 2000 il Centro di Ricerca e Sviluppo Motorola (Motorola Electronics), dedicato allo sviluppo di attività di progettazione di hardware per i telefoni cellulari, software *per tutti* i gruppi di prodotto in cui opera Motorola, di nuove tecnologie e di test di interoperabilità; il Centro, inoltre, è parte di un ampio network di centri R&D nel mondo, che solo in Europa conta 22 centri (dislocati tra Regno Unito, Danimarca, Svezia, Israele, Italia, Polonia, Russia, Repubblica Ceca, Spagna, Germania, Francia e Romania), ed è uno dei principali centri di eccellenza dell'impresa per l'area geografica EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa).

Oggi Motorola opera in un ambito molto esteso del settore delle comunicazioni mobili (includendo: telefonia cellulare, infrastrutture cellulari, sistemi e prodotti di comunicazione con mezzi mobili, sistemi di trasmissione dati) e nelle attività automotive.

Ipotesi di struttura organizzativa di Motorola (2007)

L'azione di coordinamento svolta (dalle direzioni centrali di corporate (allocate presso la casa madre) potrebbe generare, inoltre, quelle linee guida di coordinamento in grado di calmierare i potenziali conflitti tra linee di prodotto e presidi di mercato tipici dei modelli a matrice globale. In sintesi, anche nelle strutture globali a matrice tende a sfumare la differenziazione tra unità operative e unità di supporto, poiché *entrambe* dirigono parte del flusso di lavoro e svolgono attività di ausilio nei confronti delle attività operative. Come si può osservare dalla Figura 3.6, la configurazione a matrice globale non impone necessariamente tutte le

attività di prodotto siano dislocate in tutte le aree geografiche, ma posso esistere dei "nodi assenti" in alcuni incroci di responsabilità prodotto/regione, a testimonianza di una scoperta strategica di quell'intersezione prodotto/mercato (es. prodotto veicoli industriali/Asia) oppure della concentrazione delle attività in un' unica unità locale (es. veicoli sperimentali/Usa).

1.8.6 Integrazione e coordinamento delle attività e l'allineamento strategico delle infrastrutture di Information & Communication Technology

Le esigenze di coordinamento e comunicazione evidenziate dai diversi modelli organizzativi non trovano attuazione esclusivamente attraverso soluzioni riconducibili alla struttura organizzativa, attraverso la previsione di rapporti di rispondenza gerarchica, ruoli di collegamento e team interdivisionali. Tra i meccanismi di coordinamento a cui le imprese internazionalizzate fanno maggiore ricorso, le infrastrutture di Information & Communication Technology (ICT) sono sicuramente quelle che hanno attirato l'interesse degli studiosi e hanno stimolato la maggiore quantità di investimenti da parte delle imprese. Il ricorso così intenso a queste soluzioni a supporto dei meccanismi di integrazione è legato al fatto che le evoluzioni fatte registrare nell'ultimo decennio dall'ICT hanno consentito alle imprese di ricorrere in maniera sempre più massiccia ai sistemi informativi quali meccanismi operativi (Fontana, 1988), ovvero soluzioni in grado di stimolare il coordinamento orizzontale e non gerarchico tra le varie unità organizzative. In particolare, come verrà di seguito descritto, le soluzioni di ICT possono essere non solo in grado di favorire, supportare e agevolare gli scambi informativi tra livelli centrali e periferici delle aziende internazionalizzate, ma possono anche stimolare un'efficace gestione della conoscenza nelle imprese internazionali (Giustiniano, 2005; Chari, Devaraj, David, 2007).

1.8.6.1 Le infrastrutture ICT a supporto degli scambi informativi

Per evidenziare le esigenze e le opportunità connesse all'allineamento strategico è possibile scomporre la capacità infrastrutturale di un'impresa (portafoglio IT) secondo due dimensioni: a) i servizi offerti; b) la gamma e l'estensione dell'infrastruttura (Fig. 3.7).

I servizi offerti nell'ambito delle infrastrutture di ICT comprendono, in primo luogo, quelli che vengono definiti come essenziali: la gestione della rete interna di comunicazione, la definizione di standard per almeno una delle componenti architetturali (SW, HW, formato dati ecc.), i piani di sicurezza e disaster recovery, l'assistenza tecnologica. A seconda poi del

grado di accentramento/decentramento dell' architettura informatica e degli assetti organizzativi adottati, l'infrastruttura informatica pile) prevedere dei servizi ulteriori, tra cui: elaborazioni su larga scala (attraverso Mainframe); gestione di data base generali, divisionali o settoriali; project management dei sistemi informativi; gestione a livello centrale di reti di workstation (Lan, Pos ecc.). Tutti i servizi citati possono essere svolti a livello sia centrale che locale; la scelta del livello in cui il servizio viene offerto si muove lungo un *continuum* di alternative che va dalla massima selettività (funzionatura del servizio limitata alla SBU, servizio non disponibile per tutte le altre SBU, non obbligatorietà del servizio per tutte le SBU) alla massima estensione (il servizio è funzionale a tutte le Sbu oppure il suo uso è obbligatorio per tutte le sedi).

Per gamma ed estensione si intende il ruolo che l'infrastruttura svolge nel coordinamento delle varie attività dell'impresa, in termini di supporto ai flussi informativi (di comunicazione e di transazione) tra dipendenti, fornitori e clienti (Keen, 1991). In particolare, l'estensione si riferisce alle unità e alle persone che l'infrastruttura è in grado di connettere mentre la gamma si riferisce alle attività che si possono condividere automaticamente a ciascun livello di estensione (Fig. 3.7).

Un'impresa multinazionale che abbia un'infrastruttura ampia per gamma ed estensione (Fig. 3.7, punto A) può essere in grado di effettuare simultaneamente transazioni su applicazioni multiple con aggiornamento dei vari database (centrali e locali) in tempo reale; per esempio, un ordine ricevuto da una filiale nazionale può innescare un processo informativo (processazione dell'ordine) che coinvolge il magazzino, la produzione e la fatturazione della filiale ma al contempo aggiorna la contabilità direzionale dell'headquarter.

Un'estensione limitata e una gamma ristretta implicano, per converso, la semplice possibilità di messaging nell'ambito della stessa unità di business (Fig. 3.7, punto B). La gamma e l'estensione dell'infrastruttura informatica interna risentono fortemente delle opportunità di connessione con le infrastrutture informatiche pubbliche, che permettono all'impresa di beneficiare delle esternalità di rete da queste offerte. Per esempio, il semplice utilizzo di Internet può consentire anche a un'impresa con una infrastruttura interna limitata (Fig. 3.7, punto B) un'espansione considerevole dell'estensione della singola attività di messaging, e offre la possibilità di sfruttare gli standard a essa connessi per lo sviluppo e la condivisione di altre attività, quale l'utilizzo di una Intranet, la condivisione di database e l'effettuazione di transazioni on line (Fig. 3.7, area in grigio).

1.8.6.2 L'allineamento strategico delle infrastrutture ICT nelle imprese internazionali

Il portafoglio di applicazioni IT, espresso dalla infrastruttura informatica nelle dimensioni di ammontare di servizi e gamma/estensione, può essere gestito nella prospettiva dell'allineamento strategico con gli obiettivi generali aziendali. Le scelte relative alla composizione del portafoglio possono essere espresse con il concetto di visione dell'infrastruttura, che identifica l'approccio adottato dalle imprese negli investimenti in IT. La ricerca condotta da Broadbent e Weill (1998) su 27 imprese multidivisionali e internazionali ha evidenziato che, a seconda delle situazioni contingenti in cui si trovano le organizzazioni, tende a prevalere una delle quattro seguenti possibili visioni strategiche dell'infrastruttura: 1) nessuna infrastruttura; 2) visione utilitaristica; 3) visione dipendente; 4) visione di sviluppo.

Si ha un'assenza di infrastruttura (*zero infrastructure*) quando non esiste una infrastruttura generale a livello aziendale. Questa situazione si riscontra laddove le sussidiarie, esprimendo delle strategic business unit (SBU) molto eterogenee, presentano delle interdipendenze molto deboli, che non offrono concrete possibilità di realizzazione delle sinergie, e quindi non si ravvisa la necessità di dotarsi di un'infrastruttura informatica comune. La corporate non esige il rispetto di particolari direttive o standard e le divisioni hanno capacità di investimento autonome neWIT come negli altri asset.

La *visione utilitaristica* dell'infrastruttura punta, invece, alla predisposizione di un'infrastruttura informatica comune al fine di sfruttare le possibili interdipendenze tangibili e

tra i business attraverso le possibili economie di scala. L'infrastruttura, quindi, può essere come una vera e propria risorsa strategica e considerata una *utilità* comune in grado di erogare alcuni servizi informatici quali, per esempio, la disponibilità di archivi informatici standardizzati — al minor costo possibile. Le principali ragioni che possono portare all'utilizzo di tale soluzione sono sostanzialmente due: il consolidamento di sedi multiple geograficamente distinte e di imprese/SBU sottoposte a operazioni di M&A; la necessità di ridurre i costi informatici mediante l'accentramento dell'infrastruttura con la sostituzione e la modernizzazione dei diversi sistemi informativi dispersi.

La *visione dipendente* evidenzia una connessione molto forte tra investimenti in infrastruttura e strategie di business, partendo dalla considerazione degli obiettivi strategici dei singoli business di cui l'IT rappresenta una delle condizioni abilitanti. In tale visione, gli investimenti infrastrutturali vengono compiuti in attuazione dei più ampi piani di sviluppo dei business (*piani strategici di business*). Per esempio, l'attuazione di una strategia di

diversificazione per un'istituzione finanziaria potrebbe basarsi sulla predisposizione di un database unico integrato in grado di supportare l'erogazione di un servizio personalizzato al cliente; operazione che diverrebbe laboriosa se non impossibile avendo a disposizione dei database locali isolati (es. Crm). Le organizzazioni che hanno una visione di questo tipo cercano un continuo bilanciamento tra l'abbassamento dei costi operativi e la flessibilità strategica, sfruttando i vantaggi derivanti dalla riduzione del time to market dei prodotti.

La *visione di sviluppo* considera la capacità infrastrutturale come un elemento fortemente integrato nel contesto strategico e quindi basilare ai fini della competizione. La visione di sviluppo implica, inoltre, un continuo ampliamento dei servizi offerti dall'infrastruttura oltre che dell'estensione e/o della gamma, anche al di là delle esigenze informative correnti delle subsidiarie; in tal modo, l'infrastruttura stessa accresce le opzioni strategiche dell'azienda, sia per l'implementazione delle strategie esistenti sia per lo sviluppo di nuovi business in maniera molto più agile e rapida rispetto alle imprese che hanno una visione utilitaristica o dipendente. La diffusione delle logiche della *time-based competition* incrementa il potenziale di differenziazione di quelle imprese che possono utilizzare il fattore tempo come ulteriore fonte di vantaggio competitivo.

È evidente che nessuno di questi approcci all'IT è intrinsecamente superiore ma l'efficacia di una visione rispetto all'altra dipende, secondo Weill e Broadbent (1998), dalle caratteristiche delle architetture strategiche e organizzative delle imprese, oltre che dalle connotazioni dell'ambiente competitivo di riferimento. In tal senso, anche il contributo di Weill e Broadbent (1998) si colloca nella prospettiva della ricerca dell'allineamento (*strategic fit*) tra l'infrastruttura informatica e le caratteristiche organizzative e le dinamiche ambientali. In particolare, lo studio ha rilevato che le imprese che hanno una infrastruttura informatica più snella hanno una redditività corrente più elevata, mentre quelle che effettuano maggiori investimenti in essa hanno dei tassi di crescita del fatturato più elevati e una maggiore capacità di sviluppo dei nuovi prodotti (Weill e Broadbent, 1998).

Ciò implica, in primo luogo, che la capacità dell'infrastruttura informatica di generare valore per l'impresa può essere valutata solo in relazione all'allineamento che questa ha con i relativi business. In prima approssimazione, quindi, si può dire che se l'impresa necessita di flessibilità e agilità nella gestione dell'infrastruttura informatica comune, la visione di sviluppo garantisce un maggiore allineamento tra strategia e strategie di business; quando invece l'enfasi sull'efficienza e l'orientamento fondante delle strategie competitive, la visione utilitaristica risulta essere quella più allineata. In secondo luogo, rileva che al variare dell'assetto competitivo generale, settoriale o parziale (segmento), l'architettura informatica, al

pari delle altre componenti strategiche e organizzative, va riallineata alle nuove condizioni. Sulla base dei risultati ottenuti gli autori propongono una corrispondenza tra le quattro visioni individuate e altrettante configurazioni organizzative "tipiche corrispondenti"

Le diversità tra i settori impattano significativamente sulla possibilità di effettuare vendite incrociate agli stessi clienti (*cross selling*) o comunque sulla condivisione di clienti e processi; allo stesso tempo, l'esistenza di strategie di corporate vincolanti, impone la presenza di un'infrastruttura informatica comune. Tuttavia, pur nel rispetto delle considerazioni appena svolte, le caratteristiche dell'impresa che maggiormente impattano sulla visione infrastrutturale risultano connesse alla possibilità, di sfruttamento delle interdipendenze tra business riguardanti (Weill e Broadbent 1998):

- la similarità del focus competitivo;
- la sovrapposizione di clienti e fornitori;
- la similarità di prodotto/servizio tra le Sbu;
- l'esistenza di expertise generalizzate a tutta azienda;
- l'intento strategico di realizzare possibili sinergie (Hamel e Prahalad, 1994).

Analizzando le indicazioni riportate nella Figura 3.8, si nota che l'area A identifica una visione di infrastruttura zero o minimale, con un'ampiezza limitata all'invio di messaggi tra le SBU, mentre i servizi infrastrutturali restano limitati ad alcuni di quelli ritenuti essenziali o possono essere del tutto inesistenti. La tipologia organizzativa che risulta essere allineata con questa visione è quella dell'impresa multi-business conglomerata, che presenta limitatissime possibilità di sfruttamento delle interdipendenze tra le Sbu e l'assenza di possibilità e/o volontà di integrare le Sbu gestite, anche in ragione del fatto che queste vengono spesso acquisite e cedute con una certa frequenza.

L'area B corrisponde all'ampiezza dell'infrastruttura in linea con una visione utilitaristica e consente, oltre allo scambio di messaggi tra SBU, l'interrogazione incrociata degli archivi mentre la processazione degli ordini è possibile solo a livello locale. I servizi forniti a livello infrastrutturale, inoltre, si limitano a quelli essenziali, che vengono erogati in modo indistinto a tutte le units, più alcuni erogati selettivamente su richiesta delle singole SBU/sussidiarie (quali, per esempio, la pianificazione dei sistemi informativi, lo sviluppo di applicativi specifici ecc.). Questo tipo di visione infrastrutturale risponde alle esigenze delle imprese operanti in settori, quali l'industria di processo, in cui a livello corporate i vari asset — compresi quelli relativi all'IT vengono gestiti in un'ottica di sfruttamento delle economie di scala, mentre le differenti esigenze divisionali portano a ritenere più idonea la predisposizione di sistemi informativi meglio tagliati sulle esigenze di business. Naturalmente nun

infrastruttura di questo tipo, se da un lato risponde alle esigenze di efficienza, dall'altro rende la base installata un vincolo allo sviluppo di una strategia più globale basata su una maggiore interconnessione tra le unità locali.

L'area C corrisponde a una tipica visione dipendente dell'infrastruttura, abbastanza sbilanciata verso una gamma molto estesa che supporta in maniera consistente le applicazioni locali. Da un lato, infatti, vi è una certa estensione esterna della messaggistica a livello inter-organizzativo e delle operazioni di interrogazione dei database a livello nazionale — che rende possibile, per esempio, la verifica della posizione debitoria di un cliente a livello nazionale e la trasmissione dell'informazione a livello internazionale dall'altro, però, si osserva che

le transazioni, semplici e complesse, sono possibili esclusivamente a livello di singola SBU, anche tra siti geograficamente distanti e con sistemi informativi diversi. L'ampiezza dei servizi infrastrutturali è abbastanza ampia e non si limita a quelli essenziali ma coinvolge anche alcune attività intimamente connesse al core business (come, per esempio, la gestione a livello centrale dell'apparato informativo della rete di vendita); anche in tal caso, vi possono essere dei servizi più complessi (quali per esempio le videoconferenze) che possono essere erogati in modo selettivo. La visione dipendente soddisfa sostanzialmente le esigenze di quelle imprese internazionali operanti nei settori dei Beni di consumo e dei servizi standardizzati in cui però le esigenze locali dei mercati influenzano fortemente le caratteristiche dei prodotti offerti, talvolta sino al punto di far ritenere il Paese di riferimento come un mercato a se stante (SBU di mercato).

L'area D copre la massima estensione e ampiezza di gamma gestibile e connota chiaramente una visione di sviluppo dell'infrastruttura informatica. L'ampiezza e l'estensione consentono una totale connessione di tutti i sistemi esistenti tra le diverse sedi internazionali e una elevata integrazione con clienti e fornitori di una certa rilevanza, superando ogni barriera tecnologica relativa a dispositivi hardware, software e di telecomunicazioni. Anche in merito ai servizi infrastrutturali offerti, si ha la massima ampiezza possibile con un set di alternative che spazia dalla processazione delle operazioni su larga scala, alla gestione integrata delle reti locali, alla formazione (*e-learning*). Il benchmark di questo tipo di visione è, pertanto, rappresentato da quelle organizzazioni, quali le banche, in cui la pianificazione strategica e quella informatica sono praticamente inscindibili, in quanto l'intensità informativa connessa al business fa sì che ogni investimento in IT sia strettamente allineato alle esigenze strategiche di riferimento (Drucker, 1988). Per esempio, per una banca internazionale che opera in modo globale e importante poter offrire al cliente tutti i servizi disponibili indipendentemente dalla

filiale e dalla nazione in cui questo si trova.

2 CAPITOLO 2 - IL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE: ANALISI STATICA ED EVOLUTIVA

2.1 *Il mercato dell'automobile oggi: paesi e marchi*

L'industria automobilistica disegna, produce, sviluppa, si occupa di marketing e vendita di oltre 61 milioni di veicoli a livello mondiale (nel 2009), includendo sia autovetture, sia veicoli commerciali. I venti principali produttori di autoveicoli, secondo dati dell' OICA (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles), sono riportati nella tabella sottostante. Tali dati fanno riferimento alla produzione realizzata nel 2008. Per ogni nazione le unità prodotte corrispondono alla produzione complessiva di automobili entro i propri confini, indipendentemente dalla nazionalità del marchio.

Notiamo come le principali case automobilistiche mondiali siano giapponesi, europee e statunitensi (ad eccezione della Hyundai). Le dieci maggiori case producono complessivamente oltre la metà degli autoveicoli prodotti nel mondo. Il mercato dell'auto — con le dovute precisazioni e distinzioni per area geografica — è dunque classificabile come oligopolio, nel suo complesso. Il mercato cinese è invece composto da numerose case automobilistiche emergenti. Possiamo inoltre notare come nella "tabella 1" numerosi paesi — Brasile, Spagna, Messico, Canada, Iran, Regno Unito ecc. — siano estremamente impegnati nella produzione di autovetture, che però sono destinate a case automobilistiche estere (infatti tali paesi non sono rappresentati nella "tabella 2", relativa ai principali costruttori mondiali). Da ciò si evince che il settore automobilistico sia fortemente delocalizzato, ossia che numerose case ottengono (o cercano di ottenere) un vantaggio competitivo mediante l'internazionalizzazione della produzione. Quest'ultima è una strategia che può portare a evoluzioni molto interessanti per l'industria automobilistica, specialmente in mercati nuovi e emergenti (Sadler, 1999). La tabella riportata di seguito illustra la saturazione del mercato dell'auto (misurata attraverso la diffusione di automobili ogni mille abitanti) nei sette maggiori paesi produttori di automobili, tra cui l'Italia. Sono inoltre rappresentate le posizioni in classifica assoluta, ossia in relazione a tutti i paesi del mondo. Evidenziamo che Cina, India e Brasile, pur essendo fra i maggiori produttori di automobili (v. tabella 1), si trovano molto in basso nella classifica della diffusione di autovetture. Questi mercati nuovi, non saturi come quelli industrializzati, hanno potenziale per permettere crescite notevoli. Nell'ultimo decennio "la Cina è stata al centro dell'attenzione posta sull'internazionalizzazione" (Beijing Time, 2004). Il grafico sottostante ce ne illustra il motivo: si tratta di una serie storica delle

immatricolazioni in Cina degli ultimi anni.

Rispetto ad altri mercati nuovi come ad esempio l'India, la crescita del mercato cinese è notevole e costante. Rimane tuttavia incerto se tale crescita si espanderà o meno verso il Sud America, l'Africa, l'India e altri mercati emergenti. È inoltre incerto se questi mercati verranno riforniti principalmente da imprese locali o da una o più multinazionali dell'automobile (o da *joint venture* fra questi due tipi d'impresa).

Possiamo affermare che, conseguentemente alla massiccia presenza sul mercato di impianti di produzione, filiali di vendita e saturazione del mercato (v. sopra), il settore automobilistico è maturo per quanto riguarda i paesi industrializzati. Il termine "maturo", in riferimento ad un dato mercato indica che i tassi di crescita e di innovazione tecnologica sono sostanzialmente bassi. Il contrario può essere detto dei mercati emergenti: in particolare la Cina vede il proprio mercato dell'automobile espandersi esponenzialmente. Numerose case europee, giapponesi e statunitensi stanno sfruttando questi nuovi mercati, al fine di aumentare gli utili (OICA, 2010). La conglomerazione nei mercati maturi e la concorrenza ripartita fra piccole imprese nei mercati emergenti sono tendenze attuali nel settore automobilistico. Negli anni '90 vi sono state numerose fusioni fra case automobilistiche americane, europee e giapponesi. Dal 1989 la Ford ha acquistato Jaguar, Aston Martin, Land Rover e Volvo. Daimler Benz AG e la Chrysler Corporation si sono fuse nel 1998; Nissan e Renault hanno dato vita ad un'alleanza strategica nel 1999. La GM e la Volkswagen hanno messo in atto strategie di crescita esterna, acquistando un gran numero di società.

D'altro canto, mercati emergenti come quello cinese hanno osservato trend sostanzialmente contrari. Contando anche le case minori, in Cina vi sono oltre cento produttori di automobili. Questo porta ad un contesto competitivo fortemente concorrenziale, in cui le grandi case multinazionali non competono solo fra di loro, ma anche con numerose case locali di modeste dimensioni. È dunque lecito affermare che il mercato cinese (e, in misura maggiore, quello indiano) non siano ancora arrivati a maturazione. È incerto se questi mercati emergenti arriveranno, nel tempo, ad un contesto competitivo di oligopolio al pari del mercato europeo, statunitense e giapponese. L'esclusione di avversari da un dato contesto concorrenziale, specialmente in un mercato non maturo, avviene attraverso il conseguimento di un vantaggio competitivo sugli stessi. Vediamo dunque come si ottiene un vantaggio competitivo, sia nelle imprese nazionali, sia in quelle globali.

2.1.1 la redditività del settore automobilistico

Al fine di comprendere i motivi alla base del successo o del fallimento di un'azienda, dobbiamo dapprima comprendere il contesto concorrenziale in cui è inserita (Porter, 1985). La strategia competitiva di un'azienda consiste nella ricerca di una posizione favorevole in un settore industriale, ed è dunque il terreno di gioco su cui si svolge la concorrenza. Una scelta strategica competitiva ha alla sua base due elementi.

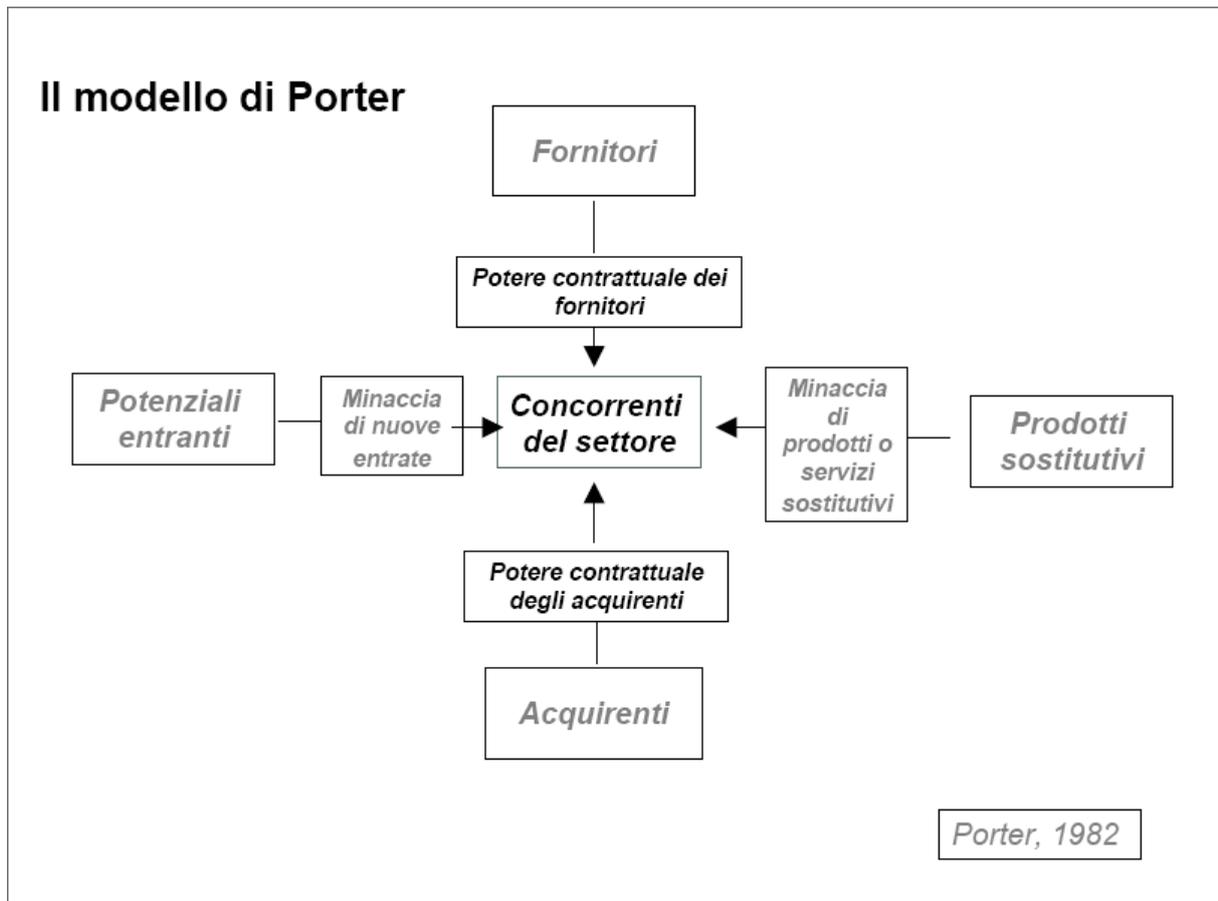
- Il primo è l'attrattiva del settore competitivo, ossia la sua redditività a lungo termine e i fattori che la determinano. Alcuni settori sono infatti particolarmente remunerativi a parità di capitale investito, altri lo sono meno.
- Il secondo consiste nelle determinanti della posizione competitiva relativa, in un particolare settore industriale. In quasi tutti i settori industriali, vi sono aziende più redditizie di altre, indipendentemente dalla redditività media del settore (Porter, 1985).

Bisogna tuttavia precisare che questi elementi non sono sempre sufficienti ai fini della valutazione di una determinata strategia: in un settore particolarmente redditizio, caratterizzato da concorrenti poco competitivi, anche scelte strategiche scarse possono portare un'azienda al successo (e viceversa).

Per quanto concerne il settore automobilistico, citiamo il caso specifico della Honda e di come abbia sfruttato l'attrattiva del settore nel suo complesso, ottenendo un vantaggio competitivo globale. Diretta dagli *headquarters* giapponesi, Honda è uno dei maggiori produttori di automobili e il leader mondiale della produzione di motocicli. Nel 1991 il 61% del suo fatturato veniva prodotto al di fuori del Giappone. La posizione del gruppo è particolarmente radicata in Giappone e Nord America. Il 22% dei suoi dipendenti e il 39% dell'attivo patrimoniale sono localizzati al di fuori del Giappone. Il gruppo possiede linee di produzione ed assemblaggio in 39 paesi e vende automobili e motociclette in 150 paesi. I fattori produttivi e il capitale sono raccolti su scala mondiale. La società è quotata nelle borse di Tokyo e New York (Honda, 1991). Il caso Honda è emblematico e rappresenta un trend generale per quanto riguarda i colossi dell'automobile appartenenti a mercati maturi.

2.2 L'analisi del settore auto motive mediante il modello delle 5 forze di Porter

Ai fini della formazione di un vantaggio competitivo, sia nazionale, sia globale, dobbiamo tenere presente la struttura del mercato di riferimento, la cui attrattivita rappresenta "la prima determinante fondamentale della redditivita di un'azienda" (Porter,1985). La strategia competitiva deve dunque basarsi su una conoscenza approfondita delle regole della concorrenza, le quali determinano l'attrattivita di un dato settore. Idealmente, la strategia aziendale si forma seguendo tali regole, arrivando infine a modificarle a proprio piacimento. In qualsiasi settore, tali regole competitive possono essere riassunte in cinque forze: l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalita tra concorrenti presenti.



Le cinque forze illustrate nella figura sopra determinano la capacita delle aziende di guadagnare tassi di profitto sugli investimenti che siano mediamente superiori al costo del capitale. Dal momento che non tutti i settori industriali presentano le stesse caratteristiche,

anche le peculiarità e l'influenza delle forze in questione differiscono di settore in settore. Nei settori in cui tutte le forze sono notevoli, molte aziende riescono a conseguire alti tassi di redditività, mentre nei settori in cui la pressione di una o più forze è più intensa (es. acciaio, gomma, *videogames*), poche aziende conseguono profitti degni di nota nonostante tutti gli sforzi del *management*. "Le cinque forze determinano la redditività di un settore industriale perché ne influenzano prezzi, costi e investimenti che devono sostenere le imprese appartenenti al settore stesso" (Porter, 1982, 1985).

Analizziamo dunque il settore automobilistico secondo il modello delle cinque forze:

2.2.1 La rivalità interna

L'intensità della concorrenza influisce sia sui prezzi sia sui costi (nella fattispecie: impianti, sviluppo del prodotto, pubblicità e forze di vendita) (Porter, 1985). Nell'industria automobilistica il *grado di concentrazione* è alto. Ciò significa che poche grandi imprese controllano gran parte del mercato. Le quattro maggiori case automobilistiche americane detengono l'87,3% (US Economic Census of Manufacturing, 2002) del mercato negli Stati Uniti e la situazione è simile in Europa e Giappone. Un elevato grado di concentrazione tipicamente si traduce in un basso grado di competitività. Ciononostante, l'intensità della concorrenza nel settore è alta, poiché i tassi di concentrazione non danno un quadro completo della situazione. Per quanto riguarda le *big* americane, queste case non sono più le sole a determinare l'andamento del mercato, dal momento che imprese globali competono attivamente negli USA. Allo stesso tempo, anche le case americane si sono globalizzate (Klepper, 2001). Negli anni '80, Honda e Toyota hanno fatto il loro ingresso nel mercato internazionale, aumentando rapidamente le proprie quote di mercato. La forte diversità all'interno del settore in termini di background culturale e filosofie di fondo ha intensificato la concorrenza. La crescita del mercato è lenta negli USA e nell'Europa Occidentale e le case devono competere con caparbia per aumentare la propria redditività ed evitare di perdere terreno (Rubenstein, 2002). Tuttavia, la crescita nel settore è potenzialmente enorme in nazioni recentemente industrializzate, quali Cina e India. Molti costruttori stanno scegliendo di internazionalizzare la produzione in questo senso in modo da tagliare i costi di assemblaggio e produzione. Il grado di competitività nel settore è ulteriormente accentuato dai costi fissi associati all'assemblaggio di autoveicoli, unitamente ai bassi costi di sostituzione che i consumatori sostengono nel cambio da un modello all'altro (Keenan e Paich, 2004).

2.2.2 La concorrenza indiretta

La minaccia di sostituzione determina i prezzi che l'azienda può imporre, a seconda che la produzione realizzata sia più o meno sostituibile da altri prodotti, appartenenti a segmenti diversi di mercato (Porter, 1985).

Tale minaccia è relativamente debole nell'industria automobilistica: molti altri mezzi di trasporto sono disponibili, ma nessuno offre l'utilità, la convenienza, l'indipendenza e la qualità del servizio offerto dagli autoveicoli. Pur presentando treni, autobus e metropolitane costi di utilizzo minori, la qualità del servizio non è comparabile. L'unica eccezione costituita dalle aree metropolitane ad alta densità di popolazione. In queste zone, non solo i trasporti pubblici sono più economici, ma spesso anche preferibili in quanto a rapidità e quindi qualità del servizio. Inoltre, per ragioni sociali e/o culturali, in alcune parti del mondo i trasporti pubblici sono maggiormente diffusi e rappresentano una valida alternativa all'automobile. Tuttavia, la tendenza generale a livello mondiale un'automobile, godendo inoltre di una rete stradale e autostradale al passo coi tempi, optano in tal senso (Standard & Poor's, 2010).

2.2.3 I potenziali entranti

Le barriere all'entrata rappresentano le difficoltà — monetarie e non — che una nuova impresa deve affrontare per entrare in un determinato settore di attività. (Porter, 1985).

Nel settore automobilistico tali barriere sono forti. Per un'impresa neonata, il capitale iniziale richiesto al fine di organizzare la produzione in modo da sfruttare le economie di scala è proibitivo. Un impianto di produzione di automobili è fortemente specializzato, ed in caso di fallimento non potrebbe essere facilmente riorganizzato. A causa di queste barriere, imprese già affermate sul mercato stanno entrando in nuovi mercati grazie ad accordi strategici con altre imprese oppure semplicemente acquistando o fondendosi con altre società. Le barriere all'entrata di nuovi mercati sono relativamente basse: negli anni '80 i produttori statunitensi hanno determinato l'entrata di concorrenti giapponesi sul loro mercato nazionale, attraverso la loro incapacità di offrire veicoli di qualità su nuovi mercati emergenti. Tutte le grandi case automobilistiche si sono internazionalizzate ed hanno fatto il loro ingresso in mercati stranieri (Standard & Poors, 2010).

2.2.4 Il potere contrattuale degli acquirenti e dei fornitori

Il potere degli acquirenti determina i prezzi che l'azienda può imporre, al pari della minaccia di sostituzione. Dal momento che clienti importanti richiedono servizi di elevata qualità, il

potere contrattuale degli acquirenti può influenzare anche costi e investimenti. Il potere contrattuale dei fornitori influenza il costo delle materie prime, nonché di tutte le altre forniture (Porter, 1985).

Nel mercato automobilistico, tale relazione gioca sostanzialmente a favore dei produttori. L'industria automobilistica è composta da acquirenti con alto potere contrattuale (le case) che sono in grado di dettare le condizioni di vendita ai fornitori. Questo è determinato da vari fattori, prendendo ad esempio il mercato statunitense: Non vi sono nuove case automobilistiche degne di nota, e le quattro maggiori case negli USA producono l'87,3% del valore aggiunto totale del settore (US Economic Census of Manufacturing, 2002).

La componentistica è composta da parti standardizzate, utilizzate esclusivamente nelle automobili (Standard & Poors, 2010).

L'integrazione verticale è un fenomeno diffuso nelle maggiori case automobilistiche. La Ford Group Automobiles possiede un'intera rete di fornitori, in continua espansione: l'ABF (*Aligned Business Framework*), composto fra gli altri da BorgWarner Inc, Bruhl, Diamond Electric Manufacturing, Denso Corp., Emcon Technologies, Faurecia, Federal Express, Kolbenschmidt Pierburg AG, Piston Automotive, Rieter Holding AG e Saturn Electronics & Engineering (www.ford.com, 2010). Anche la Volkswagen e la Daimler Benz (ora Daimler AG) hanno integrato il proprio gruppo di società incorporando diversi fornitori. La G.M. aveva cominciato tale processo già negli anni '20, attraverso l'acquisizione del fornitore di componenti Fisher Body Corporation (Bonazzi, 2003). Per quanto riguarda la relazione fra case e acquirenti finali, questa in genere gioca a favore del pubblico. Gli acquirenti hanno un forte potere contrattuale, dato dall'alta standardizzazione del prodotto e i bassi costi di sostituzione.

2.2.5 le principali evoluzioni in atto nel settore

Al centro dell'evoluzione odierna del mercato dell'auto possiamo riscontrare che, a livello mondiale, le preferenze del pubblico sono cambiate strutturalmente. La crisi economica e l'impennata dei prezzi del greggio hanno diminuito notevolmente la domanda di automobili di grandi dimensioni (OICA, 2010). Non è chiaro se si tratti di un riscoperto interesse per l'ambiente o di una maggiore (forzata) propensione al risparmio, ciò che è per() oggettivamente verificabile è l'*excess capacity* (domanda inferiore alla produzione) dell'industria per quanto riguarda SUV e altri veicoli che non brillano per praticità e

convenienza. L'interesse del pubblico si è spostato verso vetture di piccole dimensioni, ibride elettriche e a gas, *plug-in hybrids*, e *crossover*.

Per quanto riguarda la *range* di clientela medio, ovviamente consumi ridotti e *downsizing* delle vetture sono una scelta obbligata. In tempi di crisi produttori e consumatori devono ingegnarsi per riuscire a fare tanto con poco: i primi devono rinnovare la gamma di produzione per mantenere i propri livelli di vendita; i secondi cercano un'alternativa finanziariamente accettabile alle vetture spartane e scarsamente efficienti delle ultime decadi (OICA, 2010).

Appare evidente che l'ottenimento di un vantaggio competitivo in un contesto simile debba nascere innanzitutto mediante la differenziazione della produzione, nella fattispecie attraverso tecnologia di propulsione più efficiente rispetto alla concorrenza. Diversi studi hanno dimostrato la superiorità delle nuove tecnologie ibride rispetto ai soli combustibili fossili o altre tecnologie (es. idrogeno) ancora in fase di studio. La metodologia seguita consiste nel confronto dell'efficienza in relazione ai costi dei singoli propulsori (Demirdoven, N. e Deutch, J., 2004). Conclusioni supportate da tali dati indicano che non solo le imprese, ma anche le istituzioni nazionali dovrebbero incentivare lo sviluppo delle tecnologie ibride (facilitando di conseguenza l'evoluzione dell'offerta in tal senso). Le prospettive a medio — lungo termine sembrano invece incoraggiare anche lo sviluppo delle tecnologie all'idrogeno. Tale fonte energetica rinnovabile potrebbe ridurre le emissioni di gas inquinanti a valori vicini allo zero, con notevoli effetti sull'inquinamento, sia acustico che atmosferico. Un'analisi dei costi di fabbricazione, esercizio e mantenimento di tali propulsori rispetto a quelli attualmente sul mercato dà segnali più che incoraggianti per un futuro non troppo lontano (Hart, 2003).

2.2.6 Delocalizzazione produttiva e mercati emergenti

La realtà economica attuale, caratterizzata da una forte integrazione ed interdipendenza dei mercati rende l'internazionalizzazione una strategia chiave per tutti coloro i quali intendano sopravvivere nel settore automobilistico. Questo tipo di mercato è infatti caratterizzato da prodotti complessi, la cui produzione è spesso suddivisa fra unità allocate in svariati paesi esteri. Anche per quanto riguarda la domanda di mercato, oggi più che mai la presenza di filiali estere all'interno della propria rete aziendale è fondamentale al conseguimento di un vantaggio competitivo. Tutte le maggiori case automobilistiche hanno delocalizzato parte della produzione, in modo da aggirare ottenerne vantaggi comparati per

quanto riguarda i costi di produzione, nonché vantaggi di natura fiscale (v. cap I, par. 1.5). La tabella seguente riporta la produzione di autovetture — ripartita per area geografica — delle quattro maggiori case:

	TOYOTA	G.M.	VOLKSWAGEN	FORD
EUROPA	688282	1671349	3958630	2066468
CINA	551424	1026887	871795	155558
GIAPPONE	4911861	0	0	0
ASIA	1158253	1079428	0	52544
(RESTO)				
USA	870320	1090027	0	410959
AMERICA (RESTO)	429532	1042039	1188036	624729
AFRICA	84567	0	91654	0
OCEANIA	141447	105527	0	36303
TOTALE	7768633	6015257	6110115	3346561

Fig. 2.2: Delocalizzazione produttiva delle maggiori case automobilistiche

Il primo dato da osservare è che le quattro *big* dell'industria automobilistica abbiano delocalizzato parte della loro produzione in Cina (Ford il 14,6%, Toyota il 7,1%, Volkswagen il 14,3% e G.M. addirittura il 17,1% delle rispettive produzioni totali). Questo indica la forte attrattiva di tale mercato. Inoltre, su scala mondiale, la delocalizzazione produttiva delle maggiori case è sostanziale. Il gruppo Toyota produce il 37% delle proprie autovetture all'estero, Volkswagen il 64%, G.M. e Ford intorno all'82%. Appare dunque evidente la necessità delle multinazionali dell'auto di curare con attenzione la presenza sui mercati esteri, *in primis* per quanto riguarda la produzione. Per quanto riguarda invece i mercati emergenti, concentrandoci sul caso cinese, i dati descrivono una tendenza opposta.

La delocalizzazione produttiva è completamente assente in quasi tutte le maggiori case automobilistiche cinesi: Chana Automobile, Beijing Automotive, Dongfeng Motor, FAW e

BYD producono esclusivamente in Cina. La Chery produce una percentuale irrilevante (0,15%) di autovetture in Indonesia, mentre il gruppo SAIC produce circa 81000 vetture (il 29% della produzione totale) nella Corea del Sud. Nessuna grande casa automobilistica cinese ha dunque spostato parte della propria produzione al di fuori dei confini dell'Asia (OICA, 2008 (dati)).

Per quanto concern invece le vendite, e da notare che le esportazioni di autovetture dalla Cina verso mercati — maturi e non — sono in forte crescita. Per quest'anno sono previste esportazioni di circa mezzo milione di autoveicoli, con un trend di crescita intorno all'80% rispetto all'anno passato (China Association of Automobile Manufacturers, 2010). Anche se in crescita, tali dati non impressionano di cello, visto che si tratta di meno del 4% della produzione totale del Paese.

Infine, dati di vendita relativi al mercato cinese confermano un trend analogo anche per quanto concerne le importazioni: la domanda di autoveicoli esteri soprattutto di grande cilindrata — 6 in forte espansione. In seguito alla recente apertura da parte dell'economia cinese nei confronti del resto del mondo, tale trend crescente è rimasto pressoché invariato (Lum e Nanto, 2007). Il grafico seguente è una serie storica del valore (in miliardi di \$) importazioni di autoveicoli in Cina da parte del resto del mondo. Fra il 2000 e il 2003 il valore delle importazioni è più che triplicato. Ovviamente tali valori sono impensabili in mercati saturi come quello europeo, giapponese e statunitense. Vediamo ora le strategie d'internazionalizzazione messe in atto da tre delle maggiori case automobilistiche mondiali.

2.3 Le influenze dell'ambiente generale sul settore dell'automotive

Lo sviluppo del veicolo automobilistico è venuto da molte persone diverse dalla fine del 18 ° secolo fino alle prime produzioni di auto a benzina di Henry Ford nel 1896. (Baki et al., 2004).

L'industria automobilistica subisce alcune nuove tendenze.

Va da sé che la concentrazione nel settore automobilistico è in aumento. In realtà, le case automobilistiche sempre più decidono di amalgamare con altre società, soprattutto con i concorrenti. È un dato di fatto, ci sono un minor numero di giocatori sul mercato.

A causa di fusioni e acquisizioni (M & A) che si sono verificate, si può notare che la dimensione degli attori nel settore automobilistico sta diventando più grande.

Così, hanno un'influenza più grande per affrontare la minaccia di eventuali nuovi entranti per esempio.

Si può affermare che il costo di sviluppo per l'innovazione è aumentato molto perché le vetture sono sempre più considerati come prodotti complessi comprese le alte tecnologie. Questo spiega perché case automobilistiche insistono di R & S delle spese delle attività attraverso la collaborazione o la creazione di joint venture con altri, che possono essere fornitori, concorrenti, clienti, ecc.

In realtà, i produttori devono affrontare il problema della capacità in eccesso. essi stanno producendo più di quello che stanno vendendo. Uno dei motivi può essere il calo della domanda a causa della regressione economica e anche al fatto che le macchine durano di più. Un'altra ragione è che vogliono produrre in grandi volumi in modo da rendere il costo di produzione minore. Così, possono essere competitivi sul mercato. Ora, economie di scala sono un fattore critico per le case automobilistiche.

Molti sono i fattori politici, istituzionali, demografici, tecnologici e socio culturali che hanno influenza, ai vari livelli, sul settore dell'automotive. Si procederà elencandone i principali.

2.3.1 Influenza politica sul settore

Negli Stati Uniti, le leggi e regolamentazioni governative hanno interessato il settore automobilistico dagli anni '60. Quasi tutte le normative riguardanti questo settore è venute dalle crescenti preoccupazioni dei consumatori per l'ambiente e anche per quanto riguarda la sicurezza dei veicoli. Durante la crisi petrolifera negli anni '70, la politica energetica e della legge di conservazione ha dichiarato che tutte le automobili devono rispettare una certa distanza in miglia per gallone, ma le preoccupazioni per l'ambiente si è verificato anche prima della crisi petrolifera. Nel 1965, un atto è stato promulgato per chiedere una diminuzione del 90% delle emissioni di automobili per i prossimi sei anni. L'atto politico ha avuto un'influenza enorme sul settore automobilistico in quanto necessari per soddisfare e adattare le loro vetture alle nuove esigenze. (Baki et al., 2004)

2.3.2 L'influenza demografiche sul mercato

I produttori che stanno prendendo di mira il mercato in base alle diverse variabili quali la posizione geografica dei clienti. Un esempio ovvio è quello che le auto convertibili non sono commercializzati nei confronti delle persone che vivono in paesi che hanno un clima freddo. Le aziende automobilistiche sono anche sensibili alle diverse normative che esistono in diversi paesi e un buon esempio è Parigi, dove stanno cercando di far passare un legge che

non consente SUV all'interno della città. In realtà, i SUV richiedono molto spazio e molto carburante. Se questa legge passerà poi, l'industria automobilistica si fermerà nelle attività di mercato nei confronti delle persone che vivono a Parigi per quanto riguarda i SUV. Le case automobilistiche stanno anche puntando diversi segmenti all'interno del mercato. Per esempio, minivan dove dedicato ad un target specifico: le mamme perché forniscono ampio spazio per trasportare bambini. (Baki et al., 2004)

2.3.3 L' influenza economica sul settore

L'industria automobilistica ha un enorme impatto sull'economia statunitense. Il totale delle vendite di veicoli ha raggiunto il 3,7% del prodotto interno lordo della nazione nel 2001. Per ogni autoworker negli Stati Uniti ci sono sette altri posti di lavoro creati in altri settori. (Baki et al., 2004)

2.3.4 L'influenza della tecnologia sul settore

Le preoccupazioni per l'economia e il riscaldamento globale hanno costretto l'industria automobilistica ad iniziare uno sviluppo alternative per i veicoli a combustibile. In un primo momento, le case automobilistiche hanno mostrato poco un interesse in questo problema e non hanno voluto esaminare lo sviluppo di fonti energetiche alternative il tutto a causa del costo elevato e il molti rischi. Tuttavia, a causa di nuove leggi, le case automobilistiche non hanno avuto più scelta. Devono utilizzare nuove tecnologie o un'alternativa ai motori benzina normali. Alla fine del 20 °secolo, le case automobilistiche si avvicinarono con una nuova tecnologia per la produzione di motori interni a combustione con un motore elettrico e lo sviluppo è in corso. (Bakiet al., 2004)

2.3.5 Le influenze socioculturali sul settore

Nella società di oggi le persone sono giudicati in base al tipo di vettura che scelgono di guidare.

Naturalmente le case automobilistiche conoscono questo fatto e si rivolgono ai loro potenziali clienti per commercializzare i loro prodotti. Per esempio, chi guida una bella macchina è percepito dagli altri come una persona ricca e nessuno vuole essere visto alla guida di una auto poco attraente. Anche i consumatori tendono a sentirsi meglio quando sono alla guida di una nuova auto. Un'altra caratteristica degli aspetti socio-culturali che i produttori di auto

tengono a mente per auto è che produttori, sono le crescenti preoccupazioni ambientali e la necessità di creare efficienti veicoli. Molti ambientalisti sono preoccupati per l'impatto che le auto a benzina hanno sull'ambiente e quindi si è alla ricerca di alternative soluzioni. (Bakiet al., 2004)

2.4 Alcune note sull'internazionalizzazione delle principali imprese dell'automotive mondiale

Prima di poter passare ad analizzare compiutamente i casi aziendali che permetteranno di rispondere alla domanda di ricerca, si ritiene utile presentare alcune note sull'internazionalizzazione delle principali case automobilistiche mondiali. Questa analisi a livello macro è stata effettuata, durante il percorso di ricerca, anche al fine di individuare i casi che verranno presentati in seguito.

2.4.1 Ford Motor Company e l'internazionalizzazione

La Ford Motor Company è stata per diversi decenni la casa automobilistica con il maggior numero di vendite a livello mondiale, ha però recentemente attraversato un periodo di crisi. Il segmento più colpito fu quello degli *Sport Utility Vehicles*, che a causa dell'impennata dei prezzi del greggio vennero giudicati troppo costosi, inquinanti e *politically incorrect* da parte del pubblico. Poiché gran parte delle automobili prodotte dal gruppo erano SUV di grandi dimensioni, la quota di mercato della Ford diminuì notevolmente (Eldridge 2004). Nella seconda metà del 2005 Bill Ford elaborò un piano che prevedeva il ridimensionamento dell'azienda per adattarsi alle nuove peculiarità di mercato, la sospensione della produzione di modelli poco remunerativi con scarsa *fuel efficiency*, il consolidamento delle linee di produzione, la chiusura di 14 fabbriche e il taglio di 30.000 posti di lavoro.

Questi tagli erano in linea con la perdita di quota di mercato della Ford negli USA, che ammontava a circa il 25%.

Per quanto riguarda il mercato d'oltreoceano, innanzitutto la Ford scelse di diversificare maggiormente la propria produzione per area geografica (Fordmuscle.com 2006). Infatti, fino

a quel momento la casa aveva cercato più volte di esportare modelli di successo sul mercato di successo sul mercato statunitense anche in Europa (e viceversa), ottenendo però scarsi risultati. Appare quindi urgente rispondere in modo capillare e dinamico alle variazioni di domanda nei differenti mercati, producendo modelli di autovetture che si adattino ad ogni tipo di clientela locale. Soltanto nel 2009 la strategia di Bill Ford comincia a dare i suoi frutti, e per la prima volta in quattro anni il gruppo ottiene un risultato positivo (Ford Motor Company 2009).

2.4.2 L'Internazionalizzazione della Volkswagen

Negli anni '90 la Volkswagen era l'unica casa automobilistica tedesca ad essere internazionalizzata dal punto di vista della produzione. In questi anni la casa avrebbe abbandonato l'assetto strategico multinazionale (il quale prevede scelte strategiche fondamentalmente diverse in base al contesto nel quale si opera) a quello transnazionale, che per l'azienda si sarebbe tradotto in una strategia di mercato ed un sistema di produzione globale, rimanendo però al tempo stesso un gruppo fortemente accentrato in Germania per quanto concerne la *corporate governance* e le strategie di profitto. Questo avvenne anche grazie alla diversificazione sostanziale della produzione e un concetto d'impresa incentrata sul consumatore. Tale filosofia d'impresa si tradotta in particolare nel *rent a car* service offerto dall'azienda attraverso la Europcar International S.p.A. e servizi di *leasing* e *financing* offerti ai clienti (Wellhoner 1996). Inoltre, la Volkswagen realizza ora parti specifiche delle autovetture in paesi esteri diversi da quelli di destinazione, sfruttando le economie di scala. L'internazionalizzazione del gruppo vede la scomparsa di una gerarchia ben definita fra "centro" e "periferia". L'assetto organizzativo e strategico del gruppo è differente in ogni paese nel quale opera, presentandosi — conseguentemente — con più facce diverse agli occhi del pubblico. Cambiamenti fondamentali su tutte le tre dimensioni della *corporate governance* e delle strategie di profitto, della struttura di produzione, di marketing e dei sistemi produttivi — sia impiantistici sia a livello di *headquarters* portarono ad un cambiamento radicale sotto il profilo dell'internazionalizzazione. È provato che tali innovazioni, operanti su diversi livelli, non erano solo addizionali bensì cumulative e portatrici di sinergie, proiettando l'azienda su una spirale ascendente (Wellhoner 1996).

La Volkswagen transnazionale degli ultimi anni è un modello di successo: le quote di produzione di autovetture all'estero aumentano rapidamente, di pari passo con le vendite. Mostrando l'adattabilità territoriale della propria struttura organizzativa, produttiva e di

credito al consumo, l'azienda ha resistito alle pressioni competitive di colossi automobilistici d' oltreoceano.

2.4.3 L'internazionalizzazione di Toyota

In seguito alla crisi petrolifera degli anni '70 la Toyota definì una strategia d'internazionalizzazione globale basata sulla produzione locale nei rispettivi paesi d'esportazione, transcendendo i canali distributivi dal Giappone. Tale progetto di concretizzo nel 1984 in una *joint venture*, la New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), con la GM negli USA (Cusumano 1989). Le cifre di vendita aumentarono dai 4.1 milioni di veicoli nel 1994 ai 6.3 milioni del 2003. Nel frattempo la quota di mercato si mantenne al 36% in patria, mentre aumento all' ester°, arrivando al 32% nel America settentrionale, al 12% in Europa e al 10% nell'Asia Orientale.

Oggi,. Toyota sta portando avanti investimenti programmati per i mercati esteri. In Europa possiede un sistema di impianti in Turchia, Regno Unito, Francia, Polonia e Repubblica Ceca. A copertura del mercato asiatico, it gruppo ha ristrutturato un impianto in Thailandia, con l'intento di dare l'avvio al proprio sistema regionale. Infine, it sistema regionale in Oceania 6 basato sulfa ristrutturazione dell'impianto di produzione australiano (Liker, 2003)..

La competitivita the it gruppo ha ottenuto grazie all' attuazione di tali strategie si e riscontrata non solo nelle vendite, ma anche nel mercato azionario, dove it valore dei relativi titoli e aumentato notevolmente rispetto ai concorrenti GM e Ford. L'idea della forza lavoro sparsa sul suolo di paesi diversi, si rivelo un successo. Proprio com'era accaduto a suo tempo alla Ford, anche questo procedimento innovativo della Toyota fu al centro dell'interesse di altre aziende del settore le quali, nel frettoloso tentativo di "clonare" it *lean manufacturing* ottennero pere scarsi risultati (Michael, 1993).

In contrapposizione al trend (negativo) generale dell'industria automobilistica, nel 2004 le fabbriche cinesi e statunitensi della Toyota ottennero risultati importanti. In gran parte tale risultato e dovuto al fatto che it gruppo abbia una gamma di prodotti diversificata e adattabile alle caratteristiche dei diversi mercati nei quali opera. Questo e un esempio da manuale di segmentazione concentrata, *targeting* e piazzamento di successo su diversi mercati (Yasushiro 1998).

2.4.4 FIAT group automobiles e l'internazionalizzazione

Il Gruppo Fiat è la più grande impresa industriale privata italiana e tra i fondatori dell'industria automobilistica europea" (Fiat, 2010). Fiat costruisce la sua prima vettura nel 1899, acquista Lancia nel 1969 e Alfa Romeo nel 1986, divenendo —salvo poche eccezioni di scarso rilievo — l'unico produttore di automobili in Italia (Frey, 2005). L'impresa ha ampliato la propria area di business in settori correlati, arrivando a progettare, costruire e vendere anche camion, macchine per l'agricoltura e le costruzioni, motori, cambi e componenti (Fiat, 2010). Il gruppo comprende attualmente, oltre a Fiat, altri sei marchi dedicati alla produzione di automobili, ossia Alfa Romeo, Lancia, Abarth, Fiat Professional, Maserati e Ferrari.

La Casa è sempre stata orientata verso i mercati internazionali; il grafico seguente ci illustra le aree di provenienza dei ricavi conseguiti:

Notiamo come la maggior parte dei ricavi conseguiti dal Gruppo provengano dall'Europa e da origine complessivamente, compreso il mercato italiano — al 60,7% dei ricavi. Anche la delocalizzazione produttiva è diffusa all'interno del Gruppo, seppur in misura minore rispetto ai dati dei ricavi internazionali. Il grafico seguente ci illustra la distribuzione di dipendenti nel mondo. Il 66,4% dei dipendenti del gruppo è distribuito sul mercato europeo. Un altro dato di rilievo riguarda il Mercosur (ossia il Mercato Comune dell'America Latina), in cui è presente il 22,3% dei dipendenti del Gruppo.

Negli ultimi trent'anni la Fiat Auto si è contraddistinta come innovatrice rispetto all'adozione delle tecnologie di automazione del processo produttivo. I primi sistemi di produzione flessibili del Gruppo risalgono agli anni '70, le prime fabbriche ad alta automazione agli anni '80 ed il nuovo modello di fabbrica integrata agli anni '90. La Casa — tradizionalmente — dà molta importanza alla tecnologia come strumento "all'interno di un'organizzazione flessibile della produzione e del lavoro" (Frey, 2005).

Oltre alle società direttamente controllate dalla holding FGA, il Gruppo comprende anche varie partecipazioni di collegamento, ossia che consentono un'influenza "notevole" (art. 2359, Codice Civile) sugli organi decisionali della collegata, senza però averne il controllo completo (Di Carlo, 2009). Tali società, sono Chrysler, Dodge, Jeep, Ram Trucks e Global Electric Motorcars. FGA possiede il 20% di ciascuna di esse.

L'internazionalizzazione del Gruppo era già stata uno degli obiettivi principali di G.

Agnelli. Un primo progetto fu avviato nel '68 con il tentativo di fusione con la Citroen ed un altro, altrettanto sfortunato, tentativo di fusione di Fiat Auto con la Ford Europa nell'85. Un ulteriore progetto fu legato alla realizzazione di autovetture di piccole dimensioni destinate al mercato sovietico, attraverso la realizzazione dello stabilimento di Togliattigrad. Tuttavia, a causa di difficoltà economiche derivanti dal dissolvimento dell'Unione Sovietica il progetto non fu mai realizzato (Volpato, 1996). Una spinta più decisiva in tal senso non sarebbe arrivata prima degli anni '90.

Gli anni '90 furono un periodo particolarmente impegnato per il Gruppo, il quale fu caratterizzato da scelte strategiche che non diedero i frutti sperati, per varie cause: molti eventi sfavorevoli ed alcuni errori d'impostazione (Volpato, 2008). L'andamento del gruppo, in termini di reddito, fu altalenante. Una prima fase critica, culminata nel 1993 fu seguita da quattro anni sostanzialmente positivi. Dal 1997 in poi si aprì una nuova fase di crisi che portò al nuovo millennio. All'inizio degli anni '90 l'impresa si presentava debole a livello competitivo. Questo era determinato sostanzialmente dalla mancanza di un partner internazionale autorevole: il 60% delle vendite del Gruppo erano infatti realizzate in Italia e si erano appena avviate nuove forme flessibili di organizzazione del lavoro; terreno su cui altre case automobilistiche internazionali erano invece all'avanguardia. Furono proprio questi concorrenti internazionali, forti della loro vantaggio produttivo ed organizzativo, ad erodere parte della quota di mercato della Fiat, dando inizio alla crisi del '93. Questo portò il management della Casa ad una serie di scelte strategiche finalizzate al rinnovo della gamma, la realizzazione di nuovi stabilimenti e la riorganizzazione di quelli esistenti, oltre alla razionalizzazione dei fornitori (Frey, 2005).

Tali scelte strategiche fecero leva sul fertile mercato europeo, dal momento che l'Italia in quegli anni aveva visto un progressivo calo delle immatricolazioni. Di conseguenza le attenzioni del Gruppo si spostarono verso la domanda estera, ottenendo risultati importanti. "(...)La Fiat ha prodotto le sue vetture di maggior successo proprio in risposta ad un lungo periodo di crisi: la 127 dopo il periodo di crisi che si ebbe alla fine degli anni sessanta, la Uno dopo la crisi della fine degli anni settanta e ora la Punto" (Agnelli, 1996). Anche il management del Gruppo riconosceva dunque l'importanza della pressione e dello stimolo derivante dalla concorrenza ai fini del rinnovo dell'organizzazione della produzione (Frey, 2005).

3 CAPITOLO 3 - CASI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NELL'AUTOMOTIVE

3.1 Note metodologiche

Come già accennato precedentemente, lo studio in questione si focalizza sull'internazionalizzazione delle imprese del settore auto motive ed ha come obiettivo quello di indagare sulle potenzialità di crescita e di sviluppo del settore in un ottica di medio-lungo termine. Il comparto, infatti, è uno dei più internazionalizzati lungo tutta la catena del valore (si parla infatti di Global Value Chain) ed è uno dei più attivi e innovativi nelle forme di internazionalizzazione, per cui ci si è chiesti se e come l'internazionalizzazione potesse apportare ulteriore valore alle imprese del comparto e, in particolare, con quali modalità.

In questo paragrafo sarà possibile osservare passo per passo le fasi fondamentali della ricerca che, essendo di stampo qualitativo, prende avvio da un'esplorazione generale dell'argomento di ricerca e da una primissima valutazione della letteratura esistente sul tema dell'internazionalizzazione come modalità di crescita, vista in particolare per quanto riguarda il settore dell'automotive. Da questa prima analisi cui scaturisce la definizione di una domanda di ricerca potenzialmente in grado di fornire elementi idonei a conseguire un incremento della conoscenza riguardo al fenomeno in questione, potenzialmente utile sia alla ricerca che alla pratica. Lo studio proseguirà, poi, con la delineazione del progetto di ricerca, laddove verranno evidenziate, separatamente, le diverse scelte metodologiche effettuate e le relative ripercussioni all'interno della struttura concettuale complessiva, illustrandone le caratteristiche essenziali concernenti: l'ambito del progetto, la teoria (o domanda di ricerca), le ipotesi teoretiche, le procedure di raccolta ed analisi dei dati, le tipologie di materiale selezionato, ed, infine, una breve presentazione dei casi studio coinvolti nella ricerca in oggetto. Infine, si procederà con l'analisi comparativa dei dati raccolti dal cui risultato deriveranno, successivamente, le conclusioni raggiunte.

3.1.1 Selezione dell'argomento di ricerca: procedura e valutazioni

Essendo una ricerca di tipo qualitativo, il punto di partenza non è stato una specifica domanda di ricerca ma, piuttosto, un area di interesse generale che ruotasse attorno all'argomento di

ricerca¹⁴, ovvero all'internazionalizzazione delle imprese dell'automotive e alle implicazioni economiche e sociali ai vari livelli della filiera. Il motivo di questo comportamento è dovuto all'esigenza, tipica della ricerca qualitativa, di esaminare l'argomento in questione sotto svariati punti di vista e scoprire, quindi, prospettive teoriche e metodi utilizzati da altri studi e ricerche in materia per delineare, al meglio, l'oggetto di studio e le metodologie più opportune da utilizzare; fattori che rendono l'analisi della letteratura particolarmente complessa e multiforme¹⁵.

Cercando di assumere questa più ampia prospettiva, attraverso alcune delle piattaforme tecnologiche offerte dalla rete internet e tramite le più tradizionali arti del colloquio *face to face* e telefonico, mantenendo la dovuta flessibilità imposta dal tipo di analisi in questione¹⁶ si è cercato di individuare dati ed informazioni generali che potessero risultare utili ai fini di una più ampia comprensione dell'argomento prescelto. Gli strumenti utilizzati a tale scopo sono stati, essenzialmente, i motori di ricerca *Google*¹⁷ e *Google scholar*¹⁸, le banche dati on-line SciVerse di Science Direct, Emerald Insight, svariati siti web istituzionali e non¹⁹, e tanto impegno unito ad una buona dose di disponibilità. I motori di ricerca e le banche dati si sono rivelati un aiuto estremamente valido per ottenere articoli, notizie, pubblicazioni, potenziali fonti di informazioni ed eventuali studi disponibili gratuitamente in rete. Inoltre, non è mancata la componente più tradizionale di ricerca di monografie cartacee presso biblioteche, il cui studio si è integrato a quello della articoli reperiti e analizzati tramite le banche dati. La metodologia utilizzata per il reperimento e la selezione del materiale più idoneo ed appropriato al campo di ricerca, è stata quella di scegliere alcune parole chiave, o brevi espressioni, che risultassero coerenti con il tema in oggetto. La scelta, per quanto riguarda l'internazionalizzazione nell'automotive in generale è stata impostata su locuzioni quali, ad

¹⁴ La scelta dell'argomento colloca la ricerca in un determinato ambito. L'argomento rappresenta, quindi, il dominio nel quale si sta andando a posizionare lo studio e, non, il cosa si andrà a chiedere o il come lo si chiederà, o ancora il come la ricerca fornirà risposte. Di conseguenza, l'argomento comprende una qualunque area indagabile, soggetto, esperienza, concetto, ambiente, gruppo di persone, oppure un qualsiasi aspetto di un'attività quotidiana o inusuale; ossia dei temi o aree all'interno delle quali possono essere definite delle domande. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), "Fare ricerca qualitativa – Prima guida", Edizione Italiana a cura di Gatti, F. e Graffigna, G. del testo originale *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, FrancoAngeli, Milano, pp. 57-58, 61.

¹⁵ Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), *Fare ricerca qualitativa: prima guida*, Milano, FrancoAngeli., pp. 38-39.

¹⁶ Tale apertura risulta oltremodo necessaria nella ricerca di tipo qualitativo, per essere pronti ad ogni eventualità che potrebbe essere rappresentata anche da un potenziale cambio di rotta per seguire nuove idee emergenti, nel caso in cui le idee precedenti non risultino confermate. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit. , p. 37.

¹⁷ Pagina web <<http://www.google.it/>>.

¹⁸ Pagina web <<http://scholar.google.it/>>.

¹⁹ Alcuni dei siti web più produttivi per la ricerca sono stati quelli relativi a: ANFIA, Camera di Commercio di Torino, FIAT.

esempio: “*automotive internationalisation*”, “*car industry internationalization*”, “*globalization automotive*”, “*global value chain automotive*”, “*auto motive strategy*”, e le traduzioni in lingua Italiana.

Al termine di una prima veloce valutazione critica della letteratura selezionata, dopo aver effettuato una schematizzazione iniziale dei potenziali collegamenti esistenti tra i vari dati raccolti, si è iniziato ad individuare lo scopo di ricerca²⁰ più idoneo in base all’ambito di analisi in oggetto ed ai risultati che si sarebbero potuti ottenere; cercando altresì di capire quale sarebbe potuto essere un buon risultato per lo studio in questione²¹. Un esame necessario al fine di definire le domande di ricerca potenzialmente esplorabili e, di conseguenza, il metodo di ricerca qualitativa più adatto alle domande ed allo scopo di ricerca designato; cominciando in tal modo a delineare una prima bozza del progetto di ricerca²², considerando diverse rotte e diversi “veicoli metodologici”, in grado di condurre alla determinazione delle più idonee domande di ricerca, alla scelta del metodo più appropriato ed alla definizione iniziale del disegno di ricerca²³. Questo processo pone inevitabilmente la persona che conduce la ricerca davanti ad una serie di interrogativi per cui, talvolta, la soluzione non risulta affatto scontata. Si scopre quasi subito, per esempio, che la scelta di chi compie una determinata ricerca non è, di fatto, mai completamente libera, a causa dell’esistenza di una serie di vincoli a livello decisionale che possono essere associati alle ragioni più svariate²⁴, sebbene tali restrizioni derivino, in realtà, principalmente dal fatto che sia la stessa decisione di lavorare qualitativamente. Per quanto riguarda l’esatta tipologia di

²⁰ Scegliendo tra gli scopi più rappresentativi della ricerca qualitativa, quali: esplorativo, descrittivo ed esplicativo. Uno scopo che, in realtà, potrebbe essere ampio oppure più specifico. Nel primo caso, potrebbe essere esplorare un problema (ad es. “perché i residenti non utilizzano le risorse disponibili”), oppure capire una determinata situazione (ad es. “Mi domando quale sia l’esperienza di...”). Nel secondo caso, invece, potrebbe essere studiare in modo approfondito un particolare argomento, oppure rendere ragione di dati interessanti a disposizione del ricercatore. D'altronde, è lo scopo che guida il ricercatore verso una domanda di ricerca più focalizzata e, dunque, verso la scelta del metodo più appropriato. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., p. 45.

²¹ Il risultato a cui mira un ricercatore qualitativo è una scoperta fatta a partire dai dati, che sottende un’analisi sviluppata attraverso una coerenza tra metodo, dati ed analisi, nella costruzione di un progetto che, solitamente, prevede la creazione di una teoria o di una nuova spiegazione del fenomeno studiato a partire dai dati raccolti, non una semplice descrizione dello stesso. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 61-62.

²² Ricordando che la strategia selezionata nel progetto di ricerca (ossia, lo strumento utilizzato dal ricercatore per analizzare i dati) dipende essenzialmente da: scopo di ricerca, metodo di ricerca e tipo di dati. Di conseguenza, nell’ottica di intenzionalità e congruenza metodologica, tipiche della ricerca qualitativa, non si possono considerare separatamente scopi, metodi e strategie. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., p. 62.

²³ Si tratta di un percorso affatto semplice in quanto, il collegamento tra scopo di ricerca e metodo non è mai una connessione causale lineare, ma è pur sempre ciò che permette ad un progetto di procedere. Lo scopo di ricerca, infatti, può aprire diverse domande di ricerca, ognuna delle quali può richiedere, a sua volta, un differente metodo qualitativo; oppure un’azione congiunta di metodi qualitativi e quantitativi. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 44-45.

²⁴ Cosa confermata dal testo di Richards e Morse [Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., p. 44].

ricerca, tra le varie alternative ci si è avvalsi del modello di ricerca denominato “Case Study Research” in un’ottica “*Multiple cases*”. Dopo una breve presentazione del progetto di ricerca si entrerà nel nocciolo dell’analisi, presentando i casi analizzati e confrontandone, poi, le risultanze; percorso che porterà in seguito ad alcune conclusioni rilevanti sia per la pratica che per la ricerca su questo tema.

3.1.2 Il progetto di ricerca

Il processo decisionale generalmente seguito è il seguente: si inizia con la determinazione dell’*ambito* e dello *scopo generale di ricerca*, il quale orienta l’individuazione della *domanda di ricerca* che, a sua volta, indirizza la scelta del *metodo* che indicherà, poi, il *tipo di dati* da raccogliere e consentirà, dunque, la definizione del *progetto di ricerca*. Si tratta di un processo che, come illustrato dalla figura che segue, non si arresta davanti alla definizione di una prima ipotesi progettuale, ma prosegue iterativamente fin quando non si arriva alla fine del lavoro. Questo perché, durante la lavorazione, il disegno di ricerca è soggetto a continui aggiustamenti in base alle evidenze raccolte.

Per quanto concerne la selezione della metodologia di analisi più adeguata allo scopo perseguito, la constatazione di avere di fronte un traguardo fondamentalmente descrittivo ed esplorativo (dato il numero ridotto di studi e ricerche al riguardo emerso da una prima analisi della letteratura)²⁵, ha portato a confermare il metodo qualitativo come la migliore via da percorrere²⁶.

²⁵ Difatti, la decisione riguardante lo scopo dipende dall’eventuale ricchezza di differenti posizioni teoriche relative all’argomento di studio (una maggiore abbondanza di teorie consente l’adozione di un design esplicativo). Fonte: Yin, R. K. (2009), *Case Study Research.*, p. 28.

²⁶ D'altronde, i metodi qualitativi sono particolarmente indicati per indagare in profondità i dati. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 47-49.

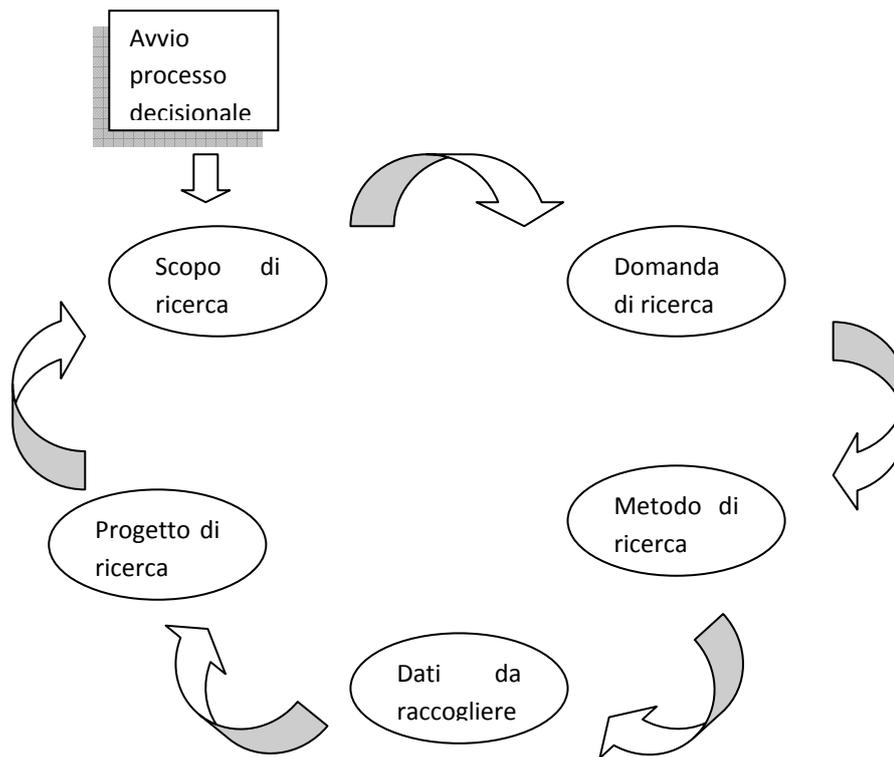


Fig. 3.2: Processo decisionale del ricercatore nella determinazione di un progetto di ricerca²⁷.

Considerando, poi, i metodi di ricerca qualitativi più comunemente descritti nei manuali²⁸, la scelta finale è caduta sulla “*Case Study Research*”²⁹, una metodologia di indagine empirica

²⁷ Elaborazione personale raffigurante il processo decisionale esperito da un ricercatore, quale che sia l’orientamento della ricerca in oggetto.

²⁸ Tra i quali è possibile menzionare, a titolo di esempio le seguenti metodologie: *Fenomenologica* (generalmente più adatto a domande che si propongono di comprendere il significato, il fulcro o l’essenza di un qualche fenomeno o esperienza specifica), *Etnografica* (più idoneo a domande volte ad osservare o descrivere valori, credenze e pratiche di un gruppo culturale), *Grounded Theory* (più opportuna per domande di processo riguardanti un’esperienza che muta nel tempo, i suoi stadi o fasi, o anche per domande di comprensione), e la *Case Study Research* (più adeguata per domande che cercano di comprendere dei fenomeni contemporanei, in un contesto di vita reale, che siano caratterizzati, di per sé, da una forte complessità). Fonti:

- Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 50-51;
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research – Design and methods*, Fourth edition, Applied social research methods series, Vol. 5, Sage, p. 2-4.

²⁹ Una definizione tecnica completa ed aggiornata della *Case Study Research* è evidenziata da Yin in nella quarta edizione del suo libro “*Case Study Research, Design and Methods*”. La duplice definizione fornita da Yin sottolinea come essa non sia considerabile solamente una tattica di raccolta dei dati o esclusivamente una particolare forma progettuale, mostrando come la *Case Study* costituisca un metodo omnicomprensivo in grado di coprire: logica di progettazione, tecniche di raccolta dei dati e specifici approcci all’analisi dei dati. La prima parte della definizione fa riferimento allo scopo, descrivendo un *Case Study* come «un’indagine empirica che investiga in profondità, in un contesto di vita reale, all’interno di un fenomeno contemporaneo; specialmente quando i confini tra il fenomeno ed il contesto non sono chiaramente evidenti». La seconda parte, invece, è costituita da altre caratteristiche tecniche che conferiscono alla *Case Study*: «la possibilità di fronteggiare peculiari situazioni tecniche nelle quali sono presenti più variabili di interesse che dati numerici, il poter fare affidamento su fonti di prova multiple ed il, conseguente, bisogno di far convergere i dati in modo triangolare, il

comunemente utilizzata nella pianificazione aziendale ed in ambito economico³⁰, in quanto particolarmente adatta a domande³¹ che si prefiggono di comprendere un fenomeno contemporaneo, all'interno di un contesto di vita reale, nel quale il ricercatore ha poco controllo sugli eventi³². D'altronde, sono proprio la ricchezza del fenomeno, e l'ampiezza del contesto di vita reale che si andrà ad analizzare, a determinare la presenza di molte più variabili di interesse che dati numerici. Situazione che suscita, di conseguenza, la necessità di avvalersi di fonti di prova molteplici ed eterogenee³³.

In sostanza, la progettazione della ricerca collega i dati che devono essere raccolti alle conclusioni che devono essere, a loro volta, ricavate dalle domande iniziali di ricerca, fornendo una struttura concettuale ed un piano d'azione tali per cui sia possibile predisporre un legame diretto tra domande di ricerca e risultati.³⁴

Nel costruire il progetto di ricerca, considerata l'impossibilità pratica di predeterminarne la forma ed il contenuto, tipica dell'approccio induttivo³⁵, ho adottato un approccio caratterizzato da flessibilità, autocritica ed analicità; strumenti essenziali per affrontare una realtà in continua evoluzione. Infatti, un progetto di ricerca qualitativa viene, in genere,

poter beneficiare di una guida alla raccolta ed all'analisi dei dati grazie ad un previo sviluppo di ipotesi teoretiche». Fonte: Yin, R. K. (2009), op cit., p. 18.

³⁰ In Economia, attraverso la *Case Study Research* si può investigare sia la struttura di una data industria che dell'economia di una determinata città o regione, ma la stessa metodologia può essere utilizzata anche con riguardo a materie quali: psicologia, sociologia, scienze politiche antropologia, assistenza sociale, educazione, assistenza infermieristica, e pianificazione comunitaria. Fonte: Yin, R. K. (2009), op cit., p. 4.

³¹ Del tipo: "Come...?", o "Perché...?".

³² Quindi, più la domanda di ricerca si propone di spiegare alcune circostanze attuali, (ad es., come e perché alcuni fenomeni sociali funzionano) e richiede descrizioni ampie e profonde di alcuni fenomeni sociali, più tale metodologia sarà rilevante (fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 2). La scelta deve, comunque, tenere nella dovuta considerazione il fatto che, tutti i metodi di ricerca qualitativa possono essere usati sia per scopi esplorativi che per scopi descrittivi ed esplicativi e, quindi, occorre selezionare la metodologia più adatta andando ad esaminarne le caratteristiche distintive, ossia valutandone la posizione rispetto a tre condizioni chiave: il tipo di domanda di ricerca (categorizzate a livello base come "Who", "What", "Where", "How" e "Why"), il controllo del ricercatore sul sugli eventi comportamentali attuali (riconducibile alle due categorie opposte "si" e "no") ed il grado di focalizzazione su eventi contemporanei piuttosto che storici. Fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 8.

³³ Nonostante la *Case Study Research* sia stata e, da parte di alcuni esperti delle Scienze Sociali, sia ancora largamente considerata come idonea unicamente per la fase esplorativa di una indagine, in realtà si tratta di una metodologia piuttosto versatile e particolarmente adatta anche a indagini esplicative o descrittive, come dimostra il testo di Yin che, al suo interno, fornisce alcuni esempi di casi studio esplicativi e descrittivi molto famosi dimostrando come, un singolo caso studio, possa facilmente divenire la base di significative spiegazioni e generalizzazioni. Per ulteriori approfondimenti al riguardo, cfr: Yin, R. K. (2009), op. cit., pp. 2, 5-8.

³⁴ Fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 35.

³⁵ Una ricerca qualitativa è caratterizzata dal fatto che la conoscenza viene costruita in modo induttivo, ossia creata durante il processo di analisi dei dati partendo dai dati stessi; sottolineando l'interdipendenza tra il progetto e le variabili decisionali a disposizione del ricercatore (domanda, metodo, argomento, ed obiettivi di ricerca) e la, conseguente, necessità di un continuo aggiornamento del progetto in base alle evidenze raccolte. Al contrario, il metodo quantitativo è finalizzato solitamente a testare una conoscenza pregressa, partendo da ipotesi che impongono letteralmente la forma, la quantità e l'ambito dei dati da raccogliere. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 110, 115.

modellato dal metodo ed influenzato dal contesto della ricerca e dai partecipanti coinvolti³⁶, cosa che mette in risalto la sua natura instabile la sua, peculiare, necessità di essere continuamente riconsiderato ed aggiornato in base agli sviluppi del processo di ricerca.

3.1.3 Domanda di ricerca e ipotesi

Dopo un'attenta analisi iniziale dell'argomento di studio, in virtù dell'accrescimento della conoscenza e della consapevolezza riguardo alle dinamiche sociali, economiche e politiche riconducibili, rispettivamente, all'ambiente di riferimento ed al suo rapporto con il contesto esterno, nonché considerate le potenzialità competitive espresse dal comparto in termini di innovatività, economicità, la domanda di ricerca) risultata più idonea a conseguire con efficacia e completezza lo scopo esplorativo del *case study* e, così, contribuire efficacemente all'acquisizione di una più ampia comprensione del fenomeno oggetto di studio, è la seguente:

«L'internazionalizzazione nell'automotive: il settore, nonostante le crisi che negli ultimi dieci anni, hanno interessato alcune delle imprese più grandi, continua in diversi modi internazionalizzarsi, ma quali sono le spinte, i driver, dell'internazionalizzazioni e come queste stanno avvenendo? I modelli tradizionali di crescita per internazionalizzazione sono sempre validi, oppure l'automotive sta intraprendendo dei percorsi nuovi di internazionalizzazione? Quali sono questi percorsi?»

A fronte di una domande così ampia e sfaccettata, si è deciso di procedere attraverso la definizione di una serie di domande intermedie che, attraverso una raccolta dei dati più mirata e specifica, avrebbero consentito di rispondere, con maggiore efficacia, a singole questioni inerenti all'argomento in oggetto in modo tale da raggiungere, a livello complessivo, una conclusione più valida e convincente.

³⁶ Infatti, nella ricerca qualitativa tutte le decisioni riguardanti la forma, la quantità e la finalità dei dati da raccogliere dipendono dalla domanda, dal metodo dall'argomento, dagli obiettivi e dai dati stessi; in un processo che va man mano delineandosi. Fonte: Richards, L.; Morse, J. M. (2009), op. cit., pp. 110-111.

Le domande (o ipotesi teoretiche) selezionate per il raggiungimento di tale obiettivo sono le seguenti:

1. Quali sono i percorsi di internazionalizzazione più utilizzati nell'automotive?
2. Quali sono le determinanti della scelta di un percorso piuttosto che di un altro nell'automotive?
3. Come questi percorsi stanno influenzando la competitività delle imprese dell'automotive?
4. Vi sono dei nuovi modelli di internazionalizzazione implementati nell'automotive che non sono ancora stati studiati nel dettaglio (perlomeno in riferimento al settore dell'automotive)? Quali sono queste nuove tendenze nell'internazionalizzazione?

Per rispondere a queste domande si è dapprima analizzata in dettaglio la letteratura esistente sul tema, per poi procedere alla scelta ed analisi di casi idonei a dare una risposta a questa domanda.

La scelta di utilizzare un approccio di tipo *multiple case study* è stata già discussa in precedenza, si ricorda solamente che oltre all'ampiezza dell'ambito e della domanda di ricerca, ha influito anche l'intuizione di alcune novità rispetto alla letteratura consolidata sui fenomeni di internazionalizzazione.

3.1.4 La selezione dei casi di studio

In un'ottica "*Multiple cases*", la selezione dei casi studio è avvenuta in base alle effettive possibilità di accesso ai dati considerati validi per lo studio in questione, cercando di identificare le opzioni che, a livello empirico, avrebbero potuto risultare maggiormente rappresentative dell'argomento di interesse³⁷; impiegando una logica di "replicazione dei risultati"³⁸. Seguendo tale logica, è necessario che la struttura teoretica complessiva identifichi

³⁷ Fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 26.

³⁸ La logica è analoga a quella utilizzata negli esperimenti multipli. Ogni caso deve essere selezionato con cura in modo tale che per ognuno si possano predire risultati simili (replicazione letterale) oppure risultati differenti ma per ragioni prevedibili (replicazione teoretica). Se tutti o buona parte dei casi avranno l'esito previsto, in

chiaramente le condizioni per cui, un particolare fenomeno, sia riscontrabile (risultati simili – replicazione letterale) o meno (risultati contrastanti per ragioni prevedibili – replicazione teoretica)³⁹, oltre a contemplare l'applicazione di eventuali modifiche alla teoria qualora il caso empirico non funzionasse come previsto e, quindi, non fosse possibile pervenire ad una generalizzazione analitica della teoria. I casi studio selezionati sono stati i seguenti:

- Il gruppo FIAT e l'internazionalizzazione. Questo caso mette in evidenza vari aspetti dell'internazionalizzazione dell'automotive: dalla delocalizzazione produttiva alle conseguenze di filiera quando una grande industria persegue dei cambiamenti nelle proprie strategie internazionali, entrando anche nel merito dei rapporti con i dealer.
- L'espansione internazionale della Tesla Motors. Questo caso esplora diversi aspetti dell'internazionalizzazione, in particolare 2:
 - Entrata in mercati esteri mediante apertura di punti di vendita di proprietà
 - Quasi-internazionalizzazione della funzione di Ricerca e Sviluppo
- Un confronto con degli esperti in merito alle strategie di internazionalizzazione. Questo caso è stato basato sulle interviste con il top management di Jaguar Land Rover e, oltre che come caso in quanto tale, esso va visto come “caso di confronto”, in quanto le interviste sono state utilizzate per discutere ampiamente con esperti di settore degli ultimi sviluppi e tendenze in tema di internazionalizzazione afferenti tutti il settore dell'automotive e non solo l'azienda
- I nuovi paesi produttori e i contributi statali internazionalizzazione. Il caso della produzione sudafricana di veicoli leggeri

aggregato essi avranno fornito un supporto convincente per il set di ipotesi teoretiche e per la domanda di ricerca. Se, invece, risultino contraddittori, le ipotesi iniziali e la domanda di ricerca dovranno essere rivedute e nuovamente testate con un nuovo set di casi. Fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 54.

³⁹ Tale struttura teoretica costituisce un veicolo indispensabile per future generalizzazioni verso nuovi casi. Fonte: Yin, R. K. (2009), op. cit., p. 54.

3.2 Il Gruppo FIAT: internazionalizzazione, conseguenze per la filiera e rapporto con i dealer

3.2.1 Il Gruppo Fiat: Struttura e Integrazione Verticale

FGA è un gruppo integrato verticalmente. In seguito alla fase pionieristica di sviluppo dell'Impresa torinese — caratterizzata da un ampio ricorso all'integrazione verticale — fornitori sono rimasti molto numerosi, in gran parte *captive* (ossia appartenenti al perimetro del Gruppo stesso) (Frey, 2005). In passato, il Gruppo era costretto a produrre direttamente e interamente i singoli componenti delle proprie automobili. Questo era dovuto anche all'assenza sul mercato di società specializzate in tale settore (Agnelli, 1996). Oggi un'automobile è il risultato dell'assemblaggio di più di 20.000 parti e componenti. Distribuire intelligentemente la produzione di molti di questi su un gran numero di società veniva considerata la chiave del successo da parte del management Fiat. Negli anni il Gruppo ha acquisito un gran numero di aziende operanti nel settore, diminuendo al tempo stesso il numero di società fornitrici esterne in funzione della razionalizzazione del processo di gestione degli approvvigionamenti (Frey, 2005). Elencando le maggiori, al giorno d'oggi FGA controlla le società di fornitura di componentistica FPT Powertrain Technologies (motori e cambi), Magneti Marelli (componenti ad alta tecnologia), Teksid (componenti meccaniche) e Comau (robot di saldatura e assemblaggio scocche) (Fiat, 2010). In particolare, a partire dal 1987 la struttura della componentistica del Gruppo si è organizzata attorno a tre grandi poli specializzati (Camuffo e Volpato, 1997): la Magneti Marelli, incaricata di sei raggruppamenti operativi, la Gilardini (di cinque) e la Teksid. In tale modo la Casa riesce ad ottenere prezzi di fornitura prevedibilmente bassi, e si trova a dialogare principalmente con società appartenenti allo stesso gruppo. Questo naturalmente è mirato ad una riduzione dei costi, oltre a semplificare enormemente il dialogo con le società fornitrici.

Per quanto riguarda invece il lato della distribuzione, la rete di concessionari del gruppo si è sviluppata notevolmente nel corso degli anni settanta: nel 1973 i concessionari (o *commissionari*, visto che agivano per conto dell'azienda stessa, senza acquisire la proprietà delle vetture) sul territorio nazionale erano 717, pari al 26,9% del totale (Volpato, 1996). Negli anni '80 la penetrazione della Fiat nel mercato italiano arrivò a toccare il 47%. Questo forte aumento portò anche elementi negativi, ad esempio una forte concorrenza di prezzo fra i vari concessionari Fiat, a causa della loro fitta distribuzione sul territorio. Tale contesto

competitivo si tradusse in un peggioramento dei servizi di finanziamento offerti alla clientela (nell'ottica della decurtazione dei costi). Negli anni '90 e nel nuovo millennio Fiat ha mantenuto sostanzialmente il numero di concessionari, facendo leva sul miglioramento del servizio e dunque sulla *customer satisfaction*. I concessionari sono infatti ora classificati su tre livelli in base alla qualità del servizio offerto: al vertice coloro i quali sono in linea con i principi di qualità del gruppo, in secondo luogo i concessionari che devono ancora adeguarsi a tali principi ed infine quelli che sono destinati a non vedersi rinnovare i contratti (Volpato, 2004).

Inoltre — come già accennato nell'introduzione — il gruppo ha seguito una strategia di espansione orizzontale di tipo *monosettoriale*. Pur restando infatti nel settore automobilistico, il gruppo ha notevolmente allargato ed approfondito le relazioni col consumatore finale, offrendo una gamma più variegata di prodotti correlati. Il gruppo è sostanzialmente *monobusiness*, con un'unica eccezione: il campo dell'editoria. FGA possiede interamente la holding Itedi, attraverso cui riesce ad avere il controllo esclusivo dell'editoriale "La Stampa".

Numerose società — sia di fornitura, sia altre case automobilistiche — sono state acquistate da parte della capogruppo. Inoltre, anche l'infrastruttura aziendale delle singole società del Gruppo ha subito un aumento dimensionale nel tempo. La crescita della FGA è quindi avvenuta sia in modo esogeno, sia endogeno.

La delocalizzazione produttiva del Gruppo è dovuta anche a forti pressioni esterne, tipiche dell'ambiente specifico di riferimento, determinate *in primis* da un continuo processo di internazionalizzazione dei mercati e della concorrenza (Bolognani, Corti e Marchisio, 1986)

3.2.2 Il Ciclo di Vita del Gruppo Fiat

La Fiat (oggi Fiat Group Automobiles) ha oltre cento anni di vita, ed è cresciuta notevolmente (e pressoché costantemente) in termini dimensionali ed è attualmente l'ottavo costruttore di automobili al mondo (Volpato, 2008). È quindi ovvio che la Casa abbia superato ampiamente le sfide poste da eventuali barriere all'entrata e dimostrato di saper resistere alla concorrenza. Per quanto concerne il *modello del ciclo di vita* precedentemente introdotto (cap. 1, par. 1.2), possiamo posizionare Fiat sull'estrema destra, — data la longevità dell'impresa — nella parte superiore del grafico; quindi in corrispondenza di una redditività prossima al valore massimo.

In Europa il tipo di contesto competitivo incontrato dal Gruppo corrisponde *all'oligopolio concentrato*: poche grandi case automobilistiche costituiscono l'ambiente competitivo di

riferimento; ognuna presenta risorse uniche e difficilmente imitabili, tuttavia la concorrenza è molto forte e nessuna di esse domina il mercato da sola. Nel mercato russo e sudamericano (di cui si parlerà più diffusamente in seguito) la situazione è analoga mentre in Cina il Gruppo non ha ancora ottenuto risultati rilevanti. Unica eccezione è il mercato indiano: la relativa avanguardia della Casa torinese rispetto alla concorrenza su questo mercato emergente potrebbero creare, in futuro, una situazione di monopolio.

L'influenza, anche a livello internazionale, del Gruppo fa sì che la dialetticità impresa — ambiente sia molto forte. È innegabile che la FGA sia in grado di condizionare sia il *task* — che il *general environment*: quello automobilistico e un settore fondamentale dell'economia italiana (produce il 4,5% del PIL, contro una media europea del 3,4 % (Anfia, 2009)) ed il Gruppo controlla, nel suo complesso, la quasi totalità della produzione nazionale di autovetture. Il buon andamento dell'azienda è quindi di interesse nazionale, oltre che degli *shareholders*.

Per quanto riguarda il posizionamento del Gruppo nella "matrice dell'adattamento" (Cafferata, 2009), potremmo dunque affermare che si trovi attualmente nella parte bassa del terzo quadrante. Le *risorse* del Gruppo, sono infatti *difficilmente imitabili* (caratteristica comune — per motivi diversi — a tutte le grandi case automobilistiche) ed i *comportamenti* assunti dall'azienda sono perlopiù *discrezionali*. Non possiamo spingerci ad assumere che la Fiat si trovi nel quarto quadrante in nessuno dei mercati serviti, poiché non c'è paese in cui l'azienda potrebbe essere posta in posizione di monopolio. Lo *spreco di risorse* e il *letargo strategico* sarebbero puniti duramente: in passato il Gruppo si è trovato più volte in difficoltà a causa di determinate scelte manageriali (Volpato, 1996).

3.2.3 L'Internazionalizzazione del Gruppo

L'internazionalizzazione del Gruppo era già stata uno degli obiettivi principali di G. Agnelli. Un primo progetto fu avviato nel '68 con il tentativo di fusione con la Citroën ed un altro, altrettanto sfortunato, tentativo di fusione di Fiat Auto con la Ford Europa nell'85. Un ulteriore progetto fu legato alla realizzazione di autovetture di piccole dimensioni destinate al mercato sovietico, attraverso la realizzazione dello stabilimento di Togliattigrad. Tuttavia, a causa di difficoltà economiche derivanti dal dissolvimento dell'Unione Sovietica il progetto non fu mai realizzato (Volpato, 1996). Una spinta più decisiva in tal senso non sarebbe arrivata prima degli anni '90.

Gli anni '90 furono un periodo particolarmente impegnato per il Gruppo, il quale fu

caratterizzato da scelte strategiche che non diedero i frutti sperati, per varie cause: molti eventi sfavorevoli ed alcuni errori d'impostazione (Volpato, 2008). L'andamento del gruppo, in termini di reddito, fu altalenante. Una prima fase critica, culminata nel 1993 fu seguita da quattro anni sostanzialmente positivi. Dal 1997 in poi si apre una nuova fase di crisi che porta al nuovo millennio. All'inizio degli anni '90 l'impresa si presentava debole a livello competitivo. Questo era determinato sostanzialmente dalla mancanza di un partner internazionale autorevole: il 60% delle vendite del Gruppo erano infatti realizzate in Italia e si erano appena avviate nuove forme flessibili di organizzazione del lavoro; terreno su cui altre case automobilistiche internazionali erano invece all'avanguardia. Furono proprio questi concorrenti internazionali, forti della loro vantaggio produttivo ed organizzativo, ad erodere parte della quota di mercato della Fiat, dando inizio alla crisi del '93. Questo porta il management della Casa ad una serie di scelte strategiche finalizzate al rinnovo della gamma, la realizzazione di nuovi stabilimenti e la riorganizzazione di quelli esistenti, oltre alla razionalizzazione dei fornitori (Frey, 2005).

Tali scelte strategiche fecero leva sul fertile mercato europeo, dal momento che l'Italia in quegli anni aveva visto un progressivo calo delle immatricolazioni. Di conseguenza le attenzioni del Gruppo si spostarono verso la domanda estera, ottenendo risultati importanti. "(...)La Fiat ha prodotto le sue vetture di maggior successo proprio in risposta ad un lungo periodo di crisi: la 127 dopo il periodo di crisi che si ebbe alla fine degli anni sessanta, la Uno dopo la crisi della fine degli anni settanta e ora la Punto" (Agnelli, 1996). Anche il management del Gruppo riconosceva dunque l'importanza della pressione e dello stimolo derivante dalla concorrenza ai fini del rinnovo dell'organizzazione della produzione (Frey, 2005).

Il 1997 è l'annata migliore del decennio per il Gruppo, forte anche degli incentivi governativi per la sostituzione delle auto non dotate di dispositivi ecologici. Tuttavia, lo slancio che va dal 1994 al 1997 si sarebbe presto arrestato a causa di carenze strutturali del Gruppo. Nei primi anni '90, la Casa torinese investiva il 5% dei ricavi in Ricerca e sviluppo, scendendo progressivamente fino a toccare il valore minimo (2%) nel 1997. Il risultato operativo torna quindi negativo, non solo a causa dell'obsolescenza organizzativa, ma anche di un'errata strategia di espansione internazionale. Vediamone il perché.

Nel periodo che va fino a metà degli anni '90 il vantaggio competitivo di un'impresa internazionale veniva ottenuto soprattutto mediante l'innovazione tecnologica ed organizzativa e grazie alla qualità del prodotto (Corti, 1997). Nella seconda metà degli anni '90 divenne

invece maggiormente rilevante la cosiddetta *gestione strategica orientata al tempo*, la quale si articola come segue (Cassoni, 1989):

1. La riduzione del tempo necessario per progettare e sviluppare nuovi prodotti;
2. La riduzione del tempo necessario per acquistare le materie prime e realizzare il prodotto;
3. La riduzione del tempo necessario per far arrivare al cliente i prodotti realizzati in fabbrica (*time to market*). Anche Fiat seguì tale filosofia, tanto vero che l'internazionalizzazione concepita da Agnelli assunse forma basandosi sulla costruzione di una *world car* orientata ai mercati di prima motorizzazione. L'espressione *world car* fa riferimento ad un concetto ampiamente sfruttato dall'industria automobilistica internazionale: un'autovettura semplice da produrre, basata su un pianale comune, che sia quindi disponibile per il pubblico entro poco tempo.

Si è scoperto che con redditi al di sotto dei 5.000 \$ annui *pro capite* la domanda di automobili è scarsa. Salendo anche di poco al di sopra di tale soglia, la maggior parte delle persone decidono di acquistare un'automobile privata — nella fattispecie una vettura *low cost* — per soddisfare le proprie esigenze di mobilità. India e Cina si trovano attualmente in questa fase di decollo e si è stimato che fino al 2050 il parco macchine mondiale dovrebbe aumentare di 2,3 miliardi di unità, di cui 1,9 miliardi localizzati solo in questi due mercati (Chamon, Mauro, Okawa, Temple e Schultz, 2008).

Fiat intendeva sfruttare il decollo dei mercati emergenti mediante la fabbricazione di diversi modelli di autovetture basate per?) su un pianale standardizzato, allo scopo di conseguire economie di scala e di apprendimento. Il *target* di questo progetto si trovava in Brasile, Argentina, Polonia, Turchia, India e Cina; con l'intento di arrivare, entro il 2003, alla produzione di un milione di autovetture in una dozzina di paesi. Il progetto, che inizialmente sembrava molto promettente, fu rallentato dalla crisi finanziaria internazionale del 1998, oltre a gravi errori di programmazione che vennero commessi nel programma previsto in India (Volpato, 2008). Qui vennero realizzati impianti mai utilizzati, poiché l'eccessiva standardizzazione della produzione offerta dal gruppo si rivelò inadatta alla conformazione del mercato indiano. Conseguentemente, all'offerta della Casa sul mercato in questione non corrispose una risposta positiva in termini di domanda del pubblico. In Cina e Russia il progetto soffrì gravi ritardi, mentre lo stabilimento di Cordoba venne chiuso a causa della crisi. Gli anni '90 si concludono quindi negativamente, con il fallimento del "Progetto 178" (la

world car Fiat). Le vendite complessive ammontarono a 442.000 unity: si era ben lontani dal *target* prefissato di un milione di autovetture (Frey, 2005).

Nel 2000 l'accordo stipulato fra la Casa torinese e la General Motors mostrò altri tipi di debolezze. Oggetto dell'accordo erano soluzioni congiunte di tipo industriale negli acquisti di componentistica e nella progettazione di propulsori e cambi, denominata *powertrain*. Inoltre si prospettava un consistente scambio azionario fra i due colossi. L'interesse a collaborare da parte delle due case venne indebolito dalla disparità di obiettivi assunti. L'acquisizione di conoscenze riguardo alla fabbricazione di piccoli motori diesel, in cui la FIAT eccelleva, non era l'obiettivo principale della GM. Questo andava invece ricercato nell'intento di evitare accordi, da parte della Fiat, con altri temibili concorrenti, primo fra tutti la Mercedes-Benz (Volpato, 2008).

Il Gruppo torinese vedeva invece nella GM la possibilità di allargare il proprio mercato di destinazione in America settentrionale, che però non era previsto nei piani del col americano. Per quanto riguarda l'accordo industriale con la GM, questo era mirato alla realizzazione di economie attraverso *due joint venture* paritetiche: una specializzata negli acquisti di componentistica e una votata alla progettazione di motori e trasmissioni da condividere nella realizzazione dei futuri modelli. L'intesa seppe dare frutti interessanti solo inizialmente, mentre l'acuirsi della crisi imponeva soluzioni più radicali ai due partner, rendendo anche meno interessante l'accordo azionario. L'azienda americana aveva dovuto far fronte alla chiusura di numerosi stabilimenti colpiti da obsolescenza ed inoltre si trovava in una crisi finanziaria a causa di previdenze dei dipendenti messe in mobilità che si rivelarono più onerose di quanto previsto diversi (Volpato, 2008).

3.2.4 L'Internazionalizzazione del Gruppo dal 2004 a oggi

Fiat Auto opera su scala mondiale ed i modelli organizzativi e gestionali del Gruppo si sono adattati nel tempo a tale evoluzione, dimostrando grande flessibilità ed un bilanciamento fra specializzazione e coordinamento, sperimentazione e consolidamento (Frey, 2005).

Al centro delle attuali strategie d'internazionalizzazione si pone la figura dell'attuale amministratore delegato Sergio Marchionne. Dopo essersi trasferito in Svizzera, Marchionne assume la presidenza della Lonza group, ed è da questa posizione che il manager riesce ad entrare in contatto con la Fiat. Analizziamo i principali cambiamenti strategici messi in atto da Marchionne.

Al fine di risanare un'azienda, vi sono tre operazioni che generalmente un nuovo CEO decide

di mettere in atto.

Anzitutto, si cerca di ridurre drasticamente i costi, scindendo attività da rafforzare da quelle ritenute meno utili per l'impresa nel complesso, con il doppio criterio della valenza strategica e dell'economicità, in modo da acquisire risorse finanziarie.

Il secondo passaggio consiste nel "decapitare" i manager in cariche di alto livello, come una sorta di premio per i colletti blu che vengono messi in mobilità, oltre ovviamente a sottolineare il cambiamento che il nuovo *Chief Executive Officer* intende mettere in atto coadiuvato da un proprio fidato staff di esperti.

Infine, qualora il nuovo CEO in carica non dovesse avere esperienze precedenti nel settore automobilistico, penserebbe bene di incaricare una società di consulenza esterna con l'intento di individuare sacche d'inefficienza interna da eliminare e formulare opzioni strategiche da attuare nel piano di rilancio (Volpato, 2008).

Complessivamente, si imputa al management uscente colpevole di sprechi ed inefficienze alle quali si cerca di ovviare con l'ausilio di personale fidato e professionisti nel campo dell'efficienza produttiva.

Salta quindi subito agli occhi la peculiarità dell'intervento di Marchionne, il quale in Fiat non chiuse fabbriche, non si avvalse di consulenti e non porta un proprio staff di esperti.

L'innovazione di Marchionne non consisteva soltanto in un differente approccio dei problemi, si trattava invece di un ammodernamento culturale. In precedenza, i proclami manageriali riguardo a strategie future assumevano poca importanza, si trattava più che altro di orientamenti generici nei confronti della stampa, mentre le mosse vere e proprie compiute all'interno dell'azienda differivano sostanzialmente da quanto affermato. Con Marchionne invece le linee generali sarebbero divenute programmatiche e gli obiettivi effettivamente raggiunti (Volpato, 2008).

Inoltre, la leadership di Marchionne mirava a favorire la collaborazione — fino a quel momento solo virtuale — fra management e top management. Il management Fiat era educato alla minimizzazione degli sprechi e all'efficienza produttiva, mentre spesso il top management, in forza dell'enorme potere accentrato nelle proprie mani, trasgrediva liberamente agli obiettivi di fondo proclamati dalla casa. La vigilanza di Marchionne mirava ad uniformare gli obiettivi dei diversi livelli di management, conservando tuttavia i rispettivi campi d'azione e responsabilità. La necessità di esperienze internazionali del gruppo veniva concepita da Marchionne come riduzione degli investimenti finanziari ed acquisizione di nuove esperienze. Rispetto a Gianni Agnelli, il nuovo CEO pone l'accento sulla necessità dell'effettiva

concretizzazione degli accordi stipulati dal gruppo, molti dei quali in passato erano esistiti solo su carta.

L'ultimo punto cardine del cambiamento di Marchionne consisteva nella semplificazione della struttura organizzativa, anche attraverso l'inserimento di dirigenti con esperienza in campo internazionale (Volpato, 2008). Vediamo ora le attività del Gruppo in campo internazionale al giorno d'oggi:

• *India e Sudamerica:*

Il mercato indiano dal 1999 al 2005 non era stato particolarmente incoraggiante dal punto di vista dei risultati di vendita. Proprio quest'ultima data rappresenta il punto di svolta: le vendite subiscono un'impennata da 633.000 a 860.000 unità (Volpato, 2008).

In gran parte, tale risultato è condizionato da un mutamento nella società indiana, con l'avvento di una nuova classe di giovani di successo, fortemente orientati alla spesa con conseguente aumento d'importanza della modernità tecnologica. Questa modernità era agevolmente reperibile nei concessionari Fiat in loco. In funzione di ciò nel 2006 nasce una società controllata paritariamente da Tata e Fiat, con l'intento di produrre autovetture del segmento B e C, ora particolarmente richieste dalla clientela locale. I modelli di maggior successo sul mercato indiano sarebbero stati la Grande Punto, la Linea e la 500, considerate autovetture di lusso (Volpato, 2008).

Iniziative simili furono promosse dalla casa anche in Argentina e Brasile, dove erano peraltro ancora presenti stabilimenti rimasti inutilizzati conseguentemente alla crisi degli anni '90.

Concludendo, per quanto riguarda invece il mercato indiano, un capitolo particolarmente interessante della collaborazione con la Tata è rappresentato dalla presentazione a New Delhi nel gennaio del 2008 della Tata Nano, autovettura *low cost* accessibile virtualmente a tutte le classi sociali, anche in paesi in via di sviluppo. È quindi ovvio l'enorme potenziale del progetto (Volpato, 2008).

• *Cina:*

Il mercato automobilistico cinese è caratterizzato da forti squilibri di crescita fra zone a ritmi di crescita talmente elevati da generare ingorghi e livelli d'inquinamento comparabili a quelli di città metropolitane occidentali e altre zone, a crescita zero, che rimangono completamente escluse dal boom economico del paese. Detto ciò, bisogna inoltre ricordare che il governo

cinese e fortemente protezionista nei confronti dell'industria automobilistica locale, al punto da vietare a case estere la produzione su suolo cinese, fatte salve *le joint venture* con aziende locali. Questo si giustifica con l'intento di acquisire *know how*, visto che le autovetture cinesi sono ancora fortemente arretrate dal punto di vista dell'avanzamento tecnologico. Il primo tentativo di collaborazione messo in atto dalla Fiat partì attraverso Iveco — già presente sul mercato — e la stipula di un accordo con la Nanjing Automobile Company (NAC). Il target di 120.000 unità vendute all'anno fra Fiat Palio e Siena, venne mancato di molto: si arrivò a malapena a 20.000 vendite. L'accordo fu sciolto nel 2007 (Volpato, 2008).

Nello stesso anno, la casa torinese annuncia l'intento di una collaborazione con la Chery Automobiles, la quale era in fase di forte espansione. A causa di continui cambiamenti del mercato cinese la *joint venture* è però stata più volte rinviata, senza però escludere che possa concretizzarsi nei prossimi anni.

Russia

L'enorme mercato della Confederazione di Stati Indipendenti è composto di 285 milioni di persone, 145 milioni delle quali residenti nella sola Russia, con un parco circolante che nel 2006 superava i 26 milioni di autovetture, con tendenza in forte crescita. Dopo investimenti diretti da parte di Toyota, Hyundai, Volkswagen e Nissan, anche FIAT tentò nuovamente il proprio ingresso in questo promettente mercato. Le esportazioni della casa torinese verso la Russia raggiungono le 13.000 unità nel 2007, passando dalla 45° posizione nelle quote di vendita al diciannovesimo posto. È tuttavia ovvio che un forte radicamento nel mercato locale può avvenire solo in funzione di un impianto di produzione in loco. Così già nel 2006 la Fiat aveva siglato un primo accordo con la Severstal per la produzione della tre volumi Albea e del Doblo, nello stabilimento di Naberezhniye Chelny, nella regione del Volga. La produzione è di 75.000 unità annue. Nel vicino stabilimento di Yelabuga vengono invece prodotte, a partire dal 2009, 60.000 unità annue della nuova Fiat Linea (Volpato, 2008).

• *Polonia:*

Agli inizi del 2008 il mercato automobilistico polacco sembrava dare segni di ripresa, tuttavia quella maggiore domanda fu alimentata principalmente dall'importazione di

autovetture usate proveniente dall'Europa Occidentale. A questo fattore si associa l'inserimento di altri marchi esteri in Polonia, spiegando la sostanziale perdita di terreno della FGA sul mercato locale. Attualmente il gruppo punta sulla produzione dello stabilimento polacco di Tychy, base di produzione per i modelli 500, Panda e una coda di produzione del modello 600. Questo stabilimento raggiunge il miglior livello qualitativo fra gli stabilimenti europei del gruppo, funzionando peraltro al 100% delle proprie capacità produttive. Nel 2007 la produzione ammontava a 350.000 unità (Volpato, 2008).

- *Brasile:*

Lo stabilimento della FIAT a Betim, in Brasile, costituisce il fiore all'occhiello della casa. Con 664.000 unità annue prodotte è lo stabilimento FIAT più grande, oltre ad essere uno degli impianti più grandi al mondo in assoluto. Grazie ai modelli Palio e Uno, la FIAT ha recentemente superato la produzione brasiliana della General Motors, avvicinandosi ai livelli della Volkswagen.

Lo stabilimento di Betim rifornisce anche altri mercati dell'America Latina, primo fra tutti quello argentino, in cui le immatricolazioni sono ora in ripresa rispetto al precedente periodo di crisi.

3.6 Considerazioni Finali

Possiamo inquadrare le strategie di internazionalizzazione del Gruppo Fiat nei vent'anni precedenti l'arrivo di Marchionne come un tentativo di esportare prodotti sostanzialmente *standard* in un gran numero di mercati con peculiarità diverse tra loro. Ci troviamo quindi in un contesto di standardizzazione della produzione e poca adattabilità alle variazioni della domanda di mercato. Dobbiamo tuttavia tenere presente che la scelta di un pianale comune ("Progetto 178") nella produzione di un maggior numero di autovetture diverse abbatté i costi in modo sostanziale. I risultati conseguiti da parte del Gruppo in questo periodo sono stati positivi solo in parte, mentre in molti dei mercati serviti la Casa ha riportato perdite sostanziali. Infine, in riferimento al target di clientela del gruppo, la concentrazione sulla produzione di veicoli *low —cost* altamente standardizzati e veicoli commerciali indica come sia sostanzialmente trascurata la clientela nella fascia di reddito medio — alta.

Le strategie di internazionalizzazione attuali appaiono invece maggiormente mirate alla diversificazione della produzione, una maggiore adattabilità alle rispettive domande di

mercato e — sul mercato americano e indiano — una ritrovata attenzione alla fascia di clientela medio — alta. Il concetto di *world car* è ancora fondamentale per gran parte delle vendite internazionali. Si è tuttavia osservata, negli ultimi anni, una maggiore attenzione al *marketing* di vetture considerate "di lusso". È possibile che questo sia dovuto anche alla volontà di sfruttare maggiormente il *country of origin effect* dell'Italia, considerata la patria del design e della sensibilità per l'estetica (v. cap. 1 par. 7). Dal punto di vista organizzativo, maggiore importanza è stata data alla prospettiva di riduzione continua della durata del prodotto — l'automobile — sul mercato. Si è posto l'accento sull'ampliamento delle varianti richieste dalla domanda, sulla presenza di nuove forze competitive internazionali e su una scoperta capacità — da parte dell'Impresa — di formulare nuove e flessibili modalità di progettazione. Una particolarità della FGA rispetto ad altri giganti dell'industria automobilistica mondiale (v. cap.2 par 1.7) consiste nel mancato sfruttamento dello sconfinato mercato cinese. Questo è dovuto principalmente ad incertezze organizzative e turbolenze macroeconomiche sorte durante le trattative mirate alla cooperazione con case automobilistiche locali.

Le ripercussioni delle decisioni Fiat sulla futura operatività della filiera, in particolare sul segmento piemontese, non sono state, se non marginalmente, toccate dal dibattito.

Vale la pena di interrogarsi come e se si sia modificata, nel corso del tempo, la "relazione di cattura monopsonistica" delle imprese fornitrici piemontesi, quale il futuro ipotizzabile, quali le politiche più appropriate di sostegno. I risultati e le proposte di due lavori.

L'industria dell'auto è un caso esemplare del mutamento strutturale negli assetti organizzativi delle imprese che caratterizza la "nuova globalizzazione". La produzione del bene finale auto è infatti ripartita tra più imprese, localizzate in paesi diversi, che assumono compiti diversi all'interno di una catena globale della fornitura.

In altri tempi, ai tempi del decentramento produttivo degli anni '70 e '80, la catena della fornitura era esclusivamente "locale", veniva designata con il termine "indotto". L'indotto Fiat era costituito dall'insieme di imprese, localizzate intorno ai diversi stabilimenti Fiat in Italia (alla fine degli anni '80 la produzione di auto in Italia del gruppo Fiat è pari al 91% della produzione complessiva), a cui la grande impresa esternalizzava fasi della produzione in

un contesto di mercato monopsonistico. Di indotto oggi non si parla (quasi) più, al suo posto è subentrato il termine filiera.

In Italia, l'insieme delle imprese che costituiscono la filiera dell'auto è fatto di 2500 aziende, che fatturano, nel 2009, 42 miliardi di euro, impiegano 171mila occupati, esportano circa il 43% del fatturato. Il "pezzo" più importante della filiera automobilistica, che incide per circa il 49% del fatturato e degli occupati della filiera nazionale, è localizzato nel Piemonte.

Negli anni più acuti della crisi del gruppo Fiat (2000-04), un insieme selezionato di imprese della filiera piemontese reagisce alla perdita sensibile delle quote di mercato del gruppo Fiat, sia in Italia che in Europa, e alla crescente delocalizzazione del gruppo Fiat (in Polonia, in Argentina e in Brasile), imboccando la strada della "maggiore internazionalizzazione". Le imprese più produttive scelgono "una strada alta" alla sopravvivenza, attraverso la diversificazione del portafoglio clienti, andandoseli a cercare oltre confine ed inserendosi nelle catene globali della fornitura. Negli anni più bui dell'impresa leader italiana (ma di crescita a livello globale dell'industria dell'auto), dunque, le imprese fornitrici piemontesi si internazionalizzano e allentano il rapporto di dipendenza con la Fiat: i nostri due studi dimostrano che, nel primo quinquennio della passata decade, la probabilità di un'impresa fornitrice di internazionalizzarsi è, infatti, correlata negativamente con le vendite effettuate alla Fiat.

Che cosa accade però negli anni più recenti? La crisi mondiale del 2008 ha avuto pesanti contraccolpi sull'industria dell'auto: nel 2009 sono stati prodotti, nel mondo, circa dieci milioni in meno di autoveicoli rispetto al 2008 (CCIAT, 2010, Osservatorio sulla filiera autoveicolare italiana 2010).

La filiera italiana ha ridotto i livelli di produzione, accusato una sensibile flessione dei ricavi (- 15,8%), diminuito la quota di fatturato esportato (- 15%). Dato rilevante: in questi stessi anni la dipendenza delle imprese fornitrici italiane dalla Fiat è sensibilmente aumentata. Nel 2008 era mediamente pari al 48% dei ricavi (per le imprese piemontesi uguale a 47,3%), nel 2009 sale sensibilmente e si attesta, in Italia, su un valore medio del 63,2%, sale al 78,1% per le imprese piemontesi.

Come valutare l'aumento della dipendenza? In attesa del successo della scommessa di Marchionne e che il piano industriale annunciato diventi realtà, che cosa può fare la politica

industriale, ammesso che ce ne fosse una sull'agenda del governo in carica? La nostra proposta è cambiare il disegno e il target della politica di sostegno.

Come è noto, in passato, una forma impropria di "politica industriale" in Italia si è focalizzata su: a) provvedimenti di rottamazione del parco auto esistente per sostenere la domanda; b) finanziamento della CIG ordinaria e straordinaria quando gli effetti momentanei dei provvedimenti di rottamazione si esaurivano. Fiat è, ovviamente, stata il maggiore beneficiario di entrambi gli interventi sia perché detiene una quota molto significativa (anche se decrescente) del parco auto del mercato nazionale, (ha quindi goduto di una certa 'isteresi' dell'acquirente); sia per le dimensioni ragguardevoli della occupazione nei suoi stabilimenti in Italia.

Molto più avaro è stato il sostegno alle imprese della filiera, probabilmente anche sulla base della presunzione che un'agevolazione alla Fiat si sarebbe "propagata automaticamente" alle imprese della filiera italiana

Noi suggeriamo un ripensamento del disegno di politica industriale, dei suoi potenziali beneficiari e interlocutori. Come è risultato palese nel dibattito dei giorni scorsi, Fiat si approvvigiona ovunque e non ha peraltro con chiarezza delineato quali le plausibili ripercussioni sulla filiera italiana del futuro piano industriale. Come abbiamo visto, quando il mercato dell'auto cresceva, le migliori imprese di componentistica hanno cercato di correre ai ripari investendo le risorse necessarie a uscire dalla monocultura Fiat, allargando il portafoglio clienti e prodotti. Sotto i contraccolpi della crisi mondiale (e in presenza di una sensibile contrazione della produzione mondiale), la proiezione internazionale si è fatta più dura e selettiva, ha lasciato sul terreno molte vittime e accresciuto la dipendenza dalla Fiat.

Una politica industriale stabile, coerente e con un orizzonte temporale adeguato, dovrebbe considerare le residue possibilità di sostegno e rilancio della filiera autoveicolare. Qualche esempio.

Uno studio recente sulle imprese francesi mostra che hanno successo quegli interventi pubblici che minimizzano il costo informativo sui mercati esteri. Una misura complementare potrebbe essere mirata a risolvere un tipico problema di coordinamento. In questo caso occorrerebbe incentivare le imprese della filiera a consorziarsi per raggiungere la massa critica necessaria ad affrontare i costi di transazione internazionale e agevolare così la penetrazione dei mercati esteri. Infine, occorrerebbe, invece di blandire sempre e solo Fiat,

cominciare a invitare i suoi concorrenti a discutere se sono interessati a progetti in Italia, dove, in alcune aree esistono, come abbiamo visto, significative economie di agglomerazione di cui avvantaggiarsi. Un ministro dello sviluppo economico potrebbe farlo, rompendo uno dei tabù più sacri della politica nazionale. E forse questo mandato potrebbe segnalare anche alla Fiat che il mercato dei beni intermedi, della componentistica, è un mercato contendibile.

3.3 Le strategie di internazionalizzazione del settore dell'automotive cinese

1 – la catena del valore globale dell'automotive

L'industria automobilistica è spesso considerata come una delle più globali di tutte le industrie. I suoi prodotti sono diffusi in tutto il mondo, ma il settore è dominato da grandi imprese manifatturiere come, ad esempio, la General Motors o la Fiat-Chrysler.

Nel 2005, le esportazioni del mondo dell'auto rappresentano 914 miliardi dollari, occupando il 9 per cento del commercio mondiale di beni.

La Global Value Chain del settore auto può dirsi molto complicata, rispetto ad altre catene del valore.

In primo luogo, nel settore assemblaggio, il modello del settore automotive è caratterizzato da integrazione verticale. La diffusione della produzione di veicoli nei paesi in via di sviluppo è aumentato notevolmente dal 1990, ma la diffusione geografica della produzione e delle vendite di veicoli nei paesi in via di sviluppo non è stata accompagnata da una diffusione della proprietà nel montaggio automatico. Le top 15 auto rappresentano l'87,3 per cento della produzione mondiale del 2005. In effetti, le cifre sottostimano il grado di concentrazione. Un certo numero di aziende importanti hanno infatti partecipazioni significative in piccoli produttori di veicoli. Per esempio, GM, ha una quota del 49 per cento in Isuzu e una partecipazione in Fiat, Wulin (Cina Guangxi).

Questa è nata come risultato di due tendenze:

1) l'adozione di strategie di progettazione che seguono (utilizzando come per quanto possibile, lo stesso design in più posizioni) il sourcing, utilizzando per quanto possibile la

stessi fornitori in una molteplicità di luoghi, come mezzo per ridurre i costi di produzione di veicoli in molti paesi diversi e aumentando la velocità di introduzione di nuovi veicoli.

2) il ruolo crescente del "tier-0.5" e di fornitori di primo livello nella progettazione e fornitura di componenti, moduli e sistemi. I principali assemblatori automobilistici mondiali cercano fornitori di primo livello in grado di fornire componenti in più sedi in tutto il mondo. La rapida internazionalizzazione e il consolidamento del settore della componentistica auto è stato ampiamente discusso in letteratura (Sadler, 1999; Sturgeon e Florida, 1999).

In secondo luogo, questo è tipico della catena del valore modulare. Il settore automobilistico mondiale è stato caratterizzato da una maggiore esternalizzazione dagli assemblatori ai fornitori "tier-0.5" e ai fornitori di primo livello, che si sono presi la responsabilità di progettazione e fornitura di moduli e sistemi per veicoli (Humphrey e Salerno, 2000). Ad esempio per Volkswagen AG, il 70 per cento del costo della VW Jetta del 2005 è dato dalla parte modulare, mentre solo il 10 per cento della Golf V nel 2003 era dato dalla parte modulare di produzione. I nuovi materiali stanno cambiando metodi di produzione e stanno rendendo il montaggio modulare sempre più fattibile per quasi ogni parte dell'auto. L'elettronica per veicoli, le celle a combustibile e la telematica assumono un ruolo sempre più importante, e come tipo di prodotti sono idonei per la produzione modulare. I fornitori devono però poter contare su innovazione tecnologica indipendente e su una modularizzazione che sia efficiente in termini di costi.

In terzo luogo, nel settore della componentistica auto, ci sono troppi fornitori di secondo e terzo livello, e ognuno conta sulla sua catena del valore "relazionale" per rimanere sul mercato. Parte della ragione di ciò è che molti LICs sono emersi in paesi a basso reddito, stabilendo anche una catena del valore relazionale nelle aree locali. Un'altra ragione è internet, che rende possibile l'acquisto uniforme globale dei componenti attraverso internet. OEM e fornitori devono fare affari e gestire la produzione dove "è dettato" dal mercato, cercando le location che siano low cost per la componentistica non critica. Naturalmente, per qualche componente, soprattutto quelli critici, questa fase del processo è una fase a basso valore aggiunto.

Chart 2 - Posizione di alimentazione nella catena del valore

Nella top 15 delle case automobilistiche, i servizi di manutenzione e ricambi sono altamente profittevoli. L'Associazione Nazionale dei Rivenditori di Automobile (NADA) settore analisi divisione stima che il 48% del profitto automobile dealer nel 2004 è venuto dal service e dalle parti reparto, rispetto al 31% dalle vendite di nuove auto.

Inoltre, uno studio del 2004 di Accenture su una delle più grandi case automobilistiche ha rivelato che sulle vendite di 9 miliardi di dollari di parti e servizi di manutenzione si sono realizzati ben 2 miliardi di dollari di profitti. Mentre per confronto, le vendite di auto di 150 miliardi di dollari hanno prodotto utili di appena 1 miliardo di dollari per la casa automobilistica. Infatti, alcuni esperti del settore indicano che la riserva parte delle vendite rappresenta meno del 5% dei ricavi totali, ma oltre il 30% di profits.

2 – China Automotive Industry

Al di fuori delle aspettative di molte istituzioni economiche che prevedevano che l'ingresso della Cina alla World Trade Organisation potesse seriamente danneggiare la crescita del settore automobilistico in Cina, il suo volume di produzione è letteralmente raddoppiato durante i due anni dopo l'accordo per l'adesione della Cina alla World Trade Organisation firmato alla fine del '90, e la Cina è diventata la quarta nazione per la produzione di automobili nel mondo, subito dopo Stati Uniti, Giappone e Germania nel 2005. Anche se il risultato finale della riduzione tariffaria è ancora da vedere, si può ragionevolmente concludere che l'industria automobilistica cinese nel suo complesso ha dimostrato che almeno con il livello attuale delle tariffe si può sopportare la concorrenza con le automobili importate.

Nel 2005, la vendita di veicoli in Cina era di circa 5,7 milioni. Nel 2005, la Cina ha esportato 1587 milioni di \$ 9957 prodotti automobilistici, ma solo contro 1587 milioni dollari nel 2000. Negli ultimi 5 anni, la Cina la crescita delle esportazioni in fretta, Una delle ragioni del rapido progresso della sua competitività è la crescita dei Distretti Industriali di fornitura di componenti per i produttori di auto a prezzi competitivi. In termini geografici, ci sono sei cluster geografici del settore auto in Cina: Nord-Est, Bobai-rim, YRD, PRD, centrale e Westsouth orted automobili.

Chart 3 – Localizzazione stabilimenti auto e ricambi

Ci si rende facilmente conto che i fornitori dei componenti sono raggruppati intorno alle case automobilistiche. Le grandi case automobilistiche a proprietà pubblica come la Cina Automobile Works Corporation (FAW) e la Dongfeng Motor Corporation (Dongfeng) hanno una serie completa di fornitori nella stessa città. Oltre al cluster incentrato impianti di assemblaggio di automobili, un gruppo di produttori di automobili e produttori di componenti per motocicli specializzato in parti di ricambio è emerso nel PRD e YRD. Le prime tre province di produzione automobilistica di componenti, vale a dire Shanghai, Jiangsu e Zhejiang, che rappresentano il 45 per cento della produzione di componenti nel 2005, sono adiacenti gli uni agli altri. Dal momento che queste ultime due province non hanno grande produzione di automobili, l'aumento di queste province produzione di risultati componente del crescente divario tra le distribuzioni di automobili e la componente di produzione.

La produzione di quasi ogni tipo di parti ed accessori esclusi i motori e auto corpi, il settore è in grado di articoli alta intensità di lavoro e ad alta intensità tecnologica. L'auto e moto parti e accessori del settore composto da quasi 2.000 fornitori, con una forza lavoro totale di 80.000, tra cui otto società il cui valore della produzione annuale superiore a 50 milioni di RMB e altre otto più 100 milioni di RMB. Nel 2004, il settore ha collezionato un valore della produzione di 11,3miliardi di RMB privato impresa è la spina dorsale del Yuhuan auto e pezzi di moto e degli accessori, il cui le operazioni si concentrano principalmente sul mercato interno OE e after market all'estero, hanno iniziato a esportare dal 2000. Oltre il 90% della componentistica auto e del settore dei cluster locali accessori provinciale dell'auto e delle parti di ricambio del motociclo sono industriali all'interno di spazi di 10 chilometri quadrati, come l'Area di Zhugang Town.

Il settore gode di una intera catena di fornitura e dei processi produttivi completi, compresi materiale di alimentazione, fusione e stampaggio, lavorazione di precisione, trattamenti termici, galvanici, assemblaggio, imballaggio e spedizione. Negli ultimi anni, la provincia dello Yuhuan ha intensificato gli investimenti in assistenza con il set up del primo stabilimento di Ricerca e Sviluppo di Auto e Moto a Taizhou City , Produzione Auto Moto e Ispezione di qualità e Centro di test, che hanno contribuito ad accelerare il rinnovo e potenziamento della produzione.

Lo Yuhuan è solo uno dei paesi a basso reddito della Cina. Secondo molti dati dell'autore, ci sono quasi 40 Distretti Industriali nella produzione dell'auto parte e prodotti affini (grafico 3).

Alcuni di loro specializzati nell'assemblaggio alcune delle quali specializzate alcune parti e componenti.

3 - Analisi e Upgrading Strategy

L'industria automobilistica globale è composta da un numero di parti diverse, i requisiti di queste diverse sezioni sono ben distinte, e conseguente è l'analisi della catena del valore globale e degli elementi di base della competitività.

Assemblatori: SAIC, FAW, Dongfeng, Pechino AIG, Chana, Guangzhou, Chery, Hafei, Jinbei Chery sono i 10 produttori principali di auto in Cina, i primi 10 contano per l'84 per cento del totale auto nei primi dieci mesi di 2008, ma l'output include i prodotti a marchi stranieri prodotti dall'azienda.

Secondo le statistiche dell' Organizzazione internazionale dei Produttori di autoveicoli (OICA), la Dongfeng è il più grande casa automobilistica in Cina. La tabella 5 mostra le uscite sono tutte puntato da aziende in Cina. In altre parole, sono reali i produttori cinesi, il conto capacità di produzione del 50 per cento del totale, il altri sono di proprietà delle imprese automobilistici mondiali, (tutti sono joint venture), in particolare di autovetture del settore. Infatti, le società indigene hanno avuto qualche vantaggio in autobus e pullman, autocarri pesanti, Veicoli commerciali leggeri e auto specializzati. Ad esempio nel 2005, la Cina è diventata la più grande produttrice di autobus e pullman, Yutong, Xiamen Jinglong e Jianghuai auto sono diventati produttori world-class di autobus. Nei veicoli commerciali leggeri, le top 14 per produzione hanno raggiunto i 3 milioni di veicoli, occupando il mercato interno per il 90 per cento.

Alcuni produttori nazionali ancora non soddisfano le economie di scala. Promuovere la realizzazione di economie di scala è ancora compito importante per l'industria automobilistica cinese.

Mega-fornitori Globali: queste imprese forniscono i sistemi principali agli assemblatori. A volte sono denominate "Tier 0,5", perché sono più vicini agli assemblatori che ai fornitori di primo livello. Queste aziende devono avere una copertura globale, al fine di seguire i loro clienti di varie località del mondo. Nel Tier-0.5, Delphi, Visteon, Bosch, Denso, Siemens sono leader a livello mondiale, Delphi progetta, ingegnerizza e produce una vasta gamma di

componenti, sistemi integrati e moduli vari su base mondiali. Hanno bisogno capacità di innovazione e design così come di risorse finanziarie al fine di fornire soluzioni a scatola nera per le esigenze dei loro clienti, . Scatola nera le soluzioni sono soluzioni create dai fornitori utilizzando la propria tecnologia per soddisfare le prestazioni e la requisiti di interfaccia impostato da assemblatori. Le tre categorie di parti con il massimo grado di produttori non Cinesi utilizzati dalla produzione Cinese di auto sono stati i sistemi di sospensione, i sistemi delle pinze dei freni e i sistemi di ABS . Nel 2003, 100% dei sistemi di gestione motore fabbricati in Cina sono stati prodotti da imprese non Cinesi. Le società di componentistica della Cina sono spesso carenti capacità di di progettazione e capacità di innovazione. Si è quindi in ritardo nello sviluppo di imprese del "Tier 0,5" nel mercato interno.

Fornitori di primo livello Le società di produzione prevede la consegna direttamente aOEM e Tier 0,5 fornitori. Fornitori di primo livello necessitano di funzioni di design e innovazione, ma la loro portata globale possono essere più limitate. Esempio ZF Friedrichshafen, Valeo, Johnson controls, Lear Corporation, Arvin Meritor, Magna, Eaton sono tipici fornitori di primo livello. Quasi tutti i fornitori di primo livello hanno investito in Cina, globale fabbriche automobilistiche hanno anche ammassi fornitore situato nelle vicinanze dell'impianto, costituito da mondiale fornitori di primo livello. Tianjin ha almeno 21 Toyota relativi fornitori che forniscono Tianjin Toyota.

Provincia di Guangdong, che raccoglie le piante tre case automobilistiche giapponesi 'ha ospitato almeno 40 Giapponese investito fornitori. Shanghai Volkswagen dispone di 201 fornitori, più della metà di loro sono in Shanghai e province limitrofe, Jiangsu e Zhejiang (Tomoo Marukawa, 2005) alcuni Cina stato-società affiliate proprio set completo di fornitori di parti, ma questa è tra le imprese di produzione, quindi non è fornitore di primo livello. In generale, i grandi fornitori sempre più crescere in importanza grazie tecnologica innovazione e conveniente modularizzazione, i piccoli fornitori diventano più concentrati, perseguendo nicchia posizioni sul mercato.

Fornitori di secondo livello queste aziende offrono componenti a più alto livello le aziende, di solito includono aspetti specifici o modulo o componente di grandi dimensioni. Alcune aziende della Cina si concentrano su un ampio portafoglio di prodotti e servizi per soddisfare le esigenze di mobilità tutti i clienti '. Altri compromesso bassi margini di alto volume. Nel 2005, diverse categorie di parti sono stati prodotti interamente da aziende cinesi, tra cui bulloni delle ruote, cerchi, ruote in acciaio, alloggiamenti asse posteriore, semiassi, ecc La

caratteristica comune di tutte queste parti è che sono componenti meccanici di fascia bassa. In generale, i fornitori interno cinese sono meglio posizionati per la fornitura di parti di fascia bassa per la joint venture cinese e costruttori di veicoli, e stranieri fornitori sono in una posizione migliore per la fornitura di moduli complessi e sofisticati componenti.

Terzo livello fornitori di queste imprese di fornire prodotti di base, nella maggior parte dei casi, solo ingegneria rudimentale le abilità sono richieste. A questo punto della catena, le imprese competono prevalentemente sul prezzo la contrattazione il potere dei fornitori è molto bassa nel terzo livello fornitori. Ci sono tante parti che vengono utilizzati per produrre un'automobile, che ci vogliono molti fornitori per ottenere questo risultato. Gli Stati Uniti hanno importato \$ 5,4 miliardi nel parti dalla Cina nel 2005, che è un aumento del 39 per cento rispetto all'anno precedente e Infatti, l'esportazione di componenti in Cina sono principalmente terzo livello fornitori'prodotti, molti dei quali sono originali dalla LIC in costeggiato aree. Un altro importante segmento della catena del valore del settore automobilistico è il mercato per la sostituzione parti. In questa zona, LIC Cina sempre più svolgono un ruolo importante.

Marchio indipendente e innovazione la Cina è diventata il quarto produttore al mondo di auto e il secondo più grande mercato auto, ma i marchi cinesi che attualmente rappresentano circa un quarto della Cina auto vendita. Nella top ten case automobilistiche, nazionali uscita marchio indipendente hanno rappresentato il 17,6 per cento in avanti dieci mesi del 2006. Marche di auto cinese Great Wall, Hafei, Chery, Geely eFoton ha iniziato esportazione marchio indipendente sul mercato globale, ma è ancora un po percentuale del totale. Cinese capacità di R & S è molto indietro concorrenti non Cinese. Il processo di sviluppo automobilistico, il processo di ideazione, progettazione, ingegnerizzazione, progettazione di un veicolo dal concept al cliente, è un processo molto complesso. Automobilistico cinesi non hanno ottimizzato il processo nella misura in cui i loro partner stranieri joint venture hanno. Case automobilistiche cinesi hanno in genere un forte collegamento meccanico capacità di sviluppo del prodotto, ma sono piuttosto deboli in high-end dell'elettronica e del software. La Cina è ancora fortemente dipendente straniero design e know-how tecnologico. Testimone l'aumento del valore per gli azionisti di BMW e Mercedes-Benz o Porsche, il cui assemblaggio è ora il 50 per cento in outsourcing, rispetto al declino di merce o volume-driven produttori. Il vantaggio competitivo in questo focus sul branding non è al prodotto, ma alla percezione. Quindi migliorare Chines marchio indigeni aziende e l'innovazione sono strategia di base per l'industria automobilistica cinese, almeno nel mercato domestico.

4 - Conclusioni

La presenza di imprese cinesi in Europa sta aumentando ad un ritmo molto veloce.

Gran parte del lavoro che indaga le motivazioni per gli IDE si riferisce alle quattro categorie identificati da Dunning (1993): alla ricerca delle risorse; ricerca di efficienza, di mercato e ricerca asset strategico cercando. Delle risorse alla ricerca IDE sono principalmente dirette a ricche di risorse paesi, soprattutto in Africa e America Latina. Imprese cinesi hanno avuto finora pochi incentivi a ricercare fattori di input a buon mercato all'estero, e in particolare in Europa, data la grande offerta interna di manodopera a basso costo, terra e capitale (Buckley et al., 2008), e la loro motivazione a ricercare l'efficienza sfruttando le economie di scala e di scopo e /o garantire l'accesso a fattori di input più economico è stato quindi piuttosto debole. Quindi, queste due motivazioni non sono molto rilevanti nel caso di investimenti diretti esteri cinesi verso i paesi europei e la nostra attenzione è rivolta alle altre due forze trainanti come attrattori principali in Europa.

A partire dal mercato in cerca di investimenti, le dimensioni del mercato ospitante appaiono come uno dei determinanti significativi di mercato cinese in cerca di investimenti in un'analisi econometrica condotta da Buckley et al. (2007). Quindi, possiamo aspettarci che questa motivazione per svolgere un ruolo positivo e significativo anche per gli investimenti verso i paesi europei.

La letteratura è anche sottolineata che nei primi anni 1990 la maggior parte dei cinesi IDE sono stati principalmente difensiva (cioè il commercio IDE seguente) in quanto le imprese costituite all'estero al fine di servire meglio i loro clienti e alla fidelizzazione della clientela (Buckley et al., 2008).

Sempre più spesso, il mercato in cerca di investimenti anche riflette una strategia di sfruttare l'accesso preferenziale al mercato dei paesi industrializzati (ad esempio, gli investimenti in Turchia targeting il mercato UE e gli investimenti nei paesi dell'Africa sub-sahariana per godere preferenziale trattamento di mercati sviluppati nel settore tessile) (OECD, 2008; Kaplinsky e Morris, 2009). Nel caso di investimenti diretti esteri verso i paesi sviluppati, gli investimenti sono utilizzati come trampolino di lancio per aggirare le barriere commerciali e può essere motivata dal tentativo di evitare quote restrizioni e le accuse di dumping (Luo e Tung, 2007). Questi sono, per esempio, i casi di Haier, che ha costruito un impianto di produzione negli Stati Uniti per evitare di quote restrizioni e TCL, che ha acquisito un

produttore insolvente televisione tedesca, Schneider Elettronica, di eludere le accuse di dumping sul mercato dell'UE.

Un ulteriore motivo per il mercato difensivo che gli investimenti è il tentativo di fuga dalla concorrenza eccessiva a casa, dato il gran numero di multinazionali straniere in La Cina e l'obbligo di aprire il mercato interno cinese sotto l'adesione all'OMC termini. Questo ha causato i margini di profitto a cadere e ha portato in eccesso di capacità, in alcuni maturi industrie, come il tessile e l'abbigliamento, spingendo le imprese cinesi per trovare nuovi mercati produzione oltreoceano con la fondazione di vendita locali e centri di distribuzione, ma anche all'estero basi (OCSE, 2008). Più recentemente, il mercato in cerca di investimenti sono sempre più offensivi (cioè, commercio seguenti IDE), finalizzata allo sviluppo di nuovi mercati, il miglioramento del marchio riconoscimento, adattando i prodotti alle esigenze del mercato e ad aumentare profili aziendali in mercati con potenziale di crescita (Buckley et al., 2008).

L'attrattore principale di altre aziende cinesi verso i paesi sviluppati è l'accesso alla tecnologia beni come la tecnologia, know-how, competenze manageriali e di marketing, il marchio riconosciuto I nomi, reti di distribuzione e la reputazione. Aziende cinesi utilizzano questi investimenti rapidamente superare i loro svantaggi in termini di tecnologia, conoscenze e competenze (Amighini et al, 2010;. Kong e Sun, 2006; Luo et al, 2010).. Questo è anche un espresso obiettivo di dirette dallo Stato cinese IDE (Deng, 2009). La prova del Regno Unito conferma che la necessità di acquisire nuove competenze gestionali e avanzati e sfruttare il pool di locali la conoscenza è una delle ragioni principali per l'internazionalizzazione cinese (Croce e Voss, 2008).

Ulteriori prove empiriche di queste motivazioni è fornito da casi di studio sul settore merci (Bonaglia et al., 2007) e il ben noto le imprese multinazionali cinesi come Haier, Lenovo, BOE e TCL (Li, 2007; Liu e Buck, 2009). L'intensificazione di fusione e acquisizione (M & A) attività di Aziende cinesi è una conferma dell'importanza della ricerca di asset strategico motivazione (Cui e Jiang, 2009). Come nuovi attori internazionali, le imprese cinesi in genere effettuare transfrontaliere di M & A principalmente per velocizzare l'acquisizione e il controllo della strategica beni. In molti casi, le imprese acquisite sono in perdita imprese, che sono acquisto di utilizzare i loro marchi. Questo, insieme con il piccolo internazionale prima esperienza di molte aziende cinesi, può sollevare qualche dubbio sulla loro capacità di gestire con successo le società acquisite (Buckley et al., 2008). Più in generale, non c'è ancora

abbastanza evidenza empirica disponibile per valutare come il processo di rapida l'acquisizione di asset strategici e capacità attraverso OFDI è effettivamente porta a l'assorbimento e l'adattamento di queste risorse all'interno delle imprese cinesi.

Sulla base di studi di caso su aziende come Lenovo, Huawei, Haier e TCL, Deng (2009) e Rui e Yip (2008) analizza le ragioni per le attività di acquisizione all'estero, sottolineando che fornisce uno strumento per compensare svantaggio competitivo ed è un a basso costo modo di sfruttare i vantaggi delle capacità di produzione (ad esempio, il caso di Lenovo) e il sostegno istituzionale ricevuto per queste operazioni. Rui e Yip (2008) giustamente sottolineare la difficoltà di queste operazioni e l'importanza della cultura e capacità di gestione nel loro successo. Facendo riferimento alla casi noti di Lenovo e Huawei, essi sottolineano che la capacità di integrare e combinare Cultura cinese di livello mondiale occidentale sistemi di gestione è la chiave per il successo di queste acquisizioni.

Nel resto dell'articolo, le motivazioni delle imprese cinesi ad investire in Italia sono studiato in dettaglio. Sulla base dei risultati esistenti di cui sopra, ci si può aspettare Le imprese cinesi sono attratti da Italia per un mix di ricerca di mercato e asset strategico ricerca di motivazioni:

- per quanto riguarda la ricerca di mercato: le dimensioni del mercato interno, essendoparte dell'UE mercato, l'opportunità di conoscere le esigenze del mercato e migliorare marchio reputazione sono previsti fattori di attrazione
- al fine di ottenere asset strategico: i marchi, le competenze di progettazione e le tecnologie in settori maturi dovrebbero essere attrattori di guida.

Investimento 'fiore all'occhiello' il primo cinese in Italia avvenne nel 1986 quando Air China ha aperto un ufficio commerciale a Roma (AT Kearney, 2008). Dalla metà degli anni 1980 fino alla fine del 1990 gli investimenti sono stati sporadici, ed ha incluso un ufficio a Torino del Salone di Nanchino Corporation, un ufficio commerciale di tecnologia e macchinari Cemate un ramo del Bank of China a Milano. La maggior parte degli IDE cinesi in Italia si è verificato dopo il 2000, e rivela un interesse recente, ma in rapido aumento. Le informazioni disponibili mostrano che il maggior parte delle aziende cinesi in Italia anche gli investimenti in altri paesi europei paesi, confermando che la decisione di investire in Italia è generalmente parte di unpiù ampio Strategia europea.

In termini di dimensioni degli investimenti, i dati sull'occupazione è disponibile solo per 60 delle 78 aziende. La tabella 1 mostra che la maggior parte delle aziende sono piccole o

moltepliche, che è in linea con i risultati del sondaggio svolto da Croce e Voss (2008) nel Regno Unito che la maggioranza dei Operazioni cinesi hanno meno di 25 dipendenti. Si noti che, con due eccezioni, i pochi aziende che impiegano più di 50 persone sono state stabilite tutte durante l'2000s. Per quanto riguarda la specializzazione settoriale (Tabella 2), i settori principali sono domestico elettrodomestici e automotive, entrambi i settori in cui l'Italia ha tradizionalmente una forte capacità di produzione e in cui la Cina sta rapidamente aumentando la propria competitività (Amighini e Chiarlone, 2005). Un settore importante è Trasporti e Logistica, la cui rilevanza è dovuta alla posizione geografica di Italia come hub per la Mediterraneo. L'Italia rappresenta anche un importante mercato per l'elettronica e telecomunicazioni, che sono altre industrie attraente per gli investitori cinesi.

Geograficamente, gli investimenti cinesi sono fortemente concentrate nel Nord Italia (Tabella 2). La Regione Lombardia ospita 36 investimenti, 24 dei quali nella metropolitana di Milano, la meta preferita delle imprese cinesi, che riflette la generale attrattiva di questa regione che ospita metà del totale dei progetti FDI in Italia (Mariotti e Mutinelli, 2009). Milano è particolarmente attraente per le imprese nel settore dei servizi. ci sono i due rami della Bank of China, la prima istituita nel 1998 e un secondo aperto nel cuore della Chinatown della città nel 2010. Inoltre, anche la Banca industriale e commerciale della Cina (ICBC), la più grande banca al mondo in termini di capitalizzazione di borsa, ha aperto una filiale a Milano nel 2011. Società di consulenza istituito per assistere le imprese cinesi che vogliono investire in Italia sono presenti anche. Tra questi, dal 2007, la Cina Milano capitale Exchange (CMEX) opera come unico partner della Cina Pechino Patrimonio Exchange (CBEX) in Europa, fornendo una consulenza completa su questioni giuridiche, fiscali, finanziarie e organizzative.

La seconda regione italiana attrarre investimenti diretti esteri cinese è il Piemonte. Grazie alla sua tradizionale specializzazione manifatturiera nel settore automotive, la maggior parte degli investimenti cinesi in questo settore. Le partecipazioni in altre regioni si verificano in diversi settori di specializzazione, beni ovvero bianco in Veneto, macchinari in Emilia Romagna e della logistica in Campania e la Liguria. La disaggregazione degli investimenti per attività principale offre alcuni interessanti spunti di riflessione (Tabella 3). In linea con quanto è successo in altri paesi europei (Hay et al., 2009), mentre in passato l'attività prevalente è stata costituzione di uffici vendite e marketing, investimenti in attività a valore aggiunto più elevato hanno di recente aumentato, soprattutto produzione e, in misura minore, R & S. Inoltre, informatori chiave suggeriscono che tradizionali legati al commercio investimenti si

stanno evolvendo verso servizi più sofisticati, come la ricerca di nuovi mercati e l'acquisizione di nuovi marchi.

La modalità di ingresso degli investimenti cinesi in Italia si è gradualmente evoluta. La prima ondata di investimenti in uffici di rappresentanza è stata caratterizzata principalmente da piccoli investimenti; questo ha sviluppato per gli investimenti greenfield più diretto alle attività quali la R & S e di marketing. Dal 2000 c'è stato un aumento di M&A tra l'acquisizione dei costruttori di moto Benelli da Quianjiang, di Meneghetti ed Elba da Haier, e l'acquisizione di Cifa, specializzata nella produzione di macchine per il settore delle costruzioni da Zoomlion, che finora è la più grande acquisizione in Italia e uno dei più grandi in Europa (tabella 4).

Le prove presentate su IDE cinesi in Italia conferma alcuni dei risultati dei Gli studi esistenti sul Regno Unito (Croce e Voss, 2008; Liu e Tian, 2008), Francia (Nicolas, 2010) e Germania (Schüler-Zhou e Schüller, 2009) in termini di dimensioni degli investimenti, attività svolte e la modalità di ingresso. La sezione successiva, sulla base di prima mano informazioni dalle interviste, metterà il caso italiano in prospettiva, esplorando le motivazioni principali che spingono le imprese cinesi ad investire nel paese.

Gli investimenti cinesi in Europa riflette uno sforzo sostenuto per entrare competitivo europeo mercati e ottenere l'accesso a tecnologie superiori, know-how e la competenza (Filippov e Saebi, 2008; Hay et al, 2009;. Nicolas, 2009). La nostra ricerca su Italia conferma che le motivazioni principali per gli investimenti cinesi nel paese sono alla ricerca di nuovi mercati e altre attività commerciali (market-seeking), e la ricerca di asset strategici. In Inoltre, data la peculiarità del sistema economico italiano, troviamo che gli IDE cinesi in Italia per cercare l'accesso alle competenze avanzate e le capacità tecnologiche in molti progettazione attività ad alta intensità di produzione nel paese.

Per quanto riguarda il mercato in cerca di investimenti, l'Italia rappresenta un mercato importante per gli investitori stranieri in quanto è la settima economia più grande del mondo e fa parte del Unione europea. Per esempio, in un settore come le telecomunicazioni, l'Italia vanta una delle i più alti tassi di penetrazione della telefonia mobile in Europa. Huawei ha stabilito tre filiali in Italia: a Roma, Milano e Torino. Come confermato dal manager intervistati, le dimensioni e il potenziale del mercato è stato evidenziato come il più fattore importante decisione di Huawei di investire in Italia. Dopo aver iniziato come un distributore

per le imprese multinazionali a livello mondiale nel mercato cinese, strategia di globalizzazione di Huawei partiti da paesi limitrofi, prima dell'entrata in Russia e in Africa. La sua estensione a mercati più sofisticata è progettata per elevare il suo profilo internazionale (Simmons, 2008).

Dal 2000 la società ha istituito numerosi valore aggiunto ad alta attività, tra cui R & S, formazione e progettazione, in diversi paesi europei come la Svezia, Paesi Bassi, Francia e Germania, e ha stabilito il suo quartier generale regionale nel Regno Unito. In Italia, Huawei ha investito a cercare un grande mercato, accrescere la visibilità e rafforzare il proprio brand, ma anche per condurre attività di ricerca e sviluppo prodotto nella sua recente costituzione centro di ricerca a Torino.

46 progetti sono in attività connesse al mercato, come i servizi commerciali di supporto o il creazione di uffici di marketing. Alcuni di questi investimenti sono stati istituiti per meglio servire i clienti e rafforzare la fedeltà, in 'commercio seguenti' altre parole. questo è il caso della società di proprietà commerciali di Stato, TEMAX, che ha aperto di import-export ufficio a Milano nel 1991.

Alcuni investimenti importanti nel settore della logistica mirano anche a sostenere il commercio. Con l'aumento delle esportazioni cinesi, la principale società di logistica hanno iniziato ad investire in Europa, inizialmente attraverso joint venture e alleanze strategiche

con le imprese locali, stabilendo uffici di rappresentanza attraverso greenfield investimenti. Aver acquisito nuove capacità e potere di mercato, le aziende cinesi sono desiderosi di rafforzare le proprie posizioni con l'acquisizione di imprese europee e investendo in nuove progetti infrastrutturali (Hay et al., 2009). Questo modello si applica per gli investimenti cinesi in il settore italiano della logistica: la Cina Ocean Shipping Group (COSCO) e la Cina Shipping Società, che sono entrambi nelle società mondiale top ten di spedizione, sia investito pesantemente in Italia. Categoria 'segue il commercio' include le partecipazioni più recenti, come l'apertura nel 2008 di un ufficio vendite a Milano da Suntech Power Holdings, il più grande del mondo modulo fotovoltaico produttore. Come confermato da uno dei nostri informatori chiave, Suntech ha investito in Italia per indirizzare le grandi potenzialità di crescita offerte dal mercato italiano, sostenuta dagli incentivi economici previsti dal governo. Allo stesso modo, Hisense, un grande azienda di produzione di elettrodomestici, ha investito in Italia per rafforzare la società profilo in Europa, migliorare l'immagine del prodotto e promuovere il suo marchio. Diversi informatori chiave hanno sottolineato che le imprese

cinesi considerano i consumatori italiani ad essere altamente particolarmente esigente e sofisticato. Pertanto, in settori come gli elettrodomestici il mercato italiano è considerato un test di mercato per i prodotti adatti ai gusti europei e si è ritenuto strategico per ottenere un feedback sui propri prodotti.

Secondo i nostri informatori chiave, il contatto diretto con il mercato congiuntamente con il l'ambizione di acquisire asset strategici nella progettazione, costruzione e gestione sono i motivi principali che hanno attratto Haier, il gigante cinese specializzata nella elettrodomestici settore, in Italia. Haier è il secondo produttore mondiale dopo la Whirlpool, che per primo entrò nel Mercato occidentale come Original Equipment Manufacturer (OEM) esportatore. Nel 2000, Haier Europe è stata fondata a Varese per coordinare le vendite e il marketing in 13 europea paesi (Duysters et al., 2009). Nel 2003, Haier ha fatto la sua prima acquisizione in Italia acquistando Meneghetti, un produttore frigorifero e nel 2009 ha acquisito un'altra società italiana, Elba, che produce apparecchi di cottura. Queste acquisizioni sono stati motivati da un lato mano dalla necessità di superare le barriere doganali dell'Unione europea e, dall'altro, l'obiettivo di migliorare la capacità di progettare, sviluppare e realizzare prodotti adatti per la Mercato europeo, e per la fascia alta del mercato delle importazioni cinesi (Liu e Li, 2002).

Inoltre, l'intenzione di acquisire conoscenze e capacità manageriali era dietro l' decisione di localizzare la sede di Varese, dato forte tradizione della zona in bianco beni di produzione. Infatti, Varese è ben noto per la sua produzione di elettrodomestici ed è sede di aziende importanti come Philips e Whirlpool, e molte altre aziende specializzata in componenti e prodotti intermedi.

L'agglomerato di molte ditte specializzate genera esternalità positive, derivanti dalla presenza di un gruppo di operai specializzati e fornitori e di conoscenze specializzate sui mercati tecnologie. Secondo alcuni dei nostri informatori chiave, questi vantaggi di agglomerazione Haier attratto e influenzato la sua decisione di stabilire la propriasede europea lì, come confermato da Bonaglia et al. (2007) nel loro studio sul globale settore degli elettrodomestici.

Secondo Bonaglia et al. una delle lezioni che emergono dai principali elettrodomestici produttori è che il successo dipende tanto dalle risorse interne delle imprese ', come fasull'efficienza collettiva dei cluster in cui operano e sono integrati. In effetti la scelta di un luogo in mare aperto è guidato sia dalla domanda e considerazioni di costo, oltre che dalla presenza di fornitori di componenti specializzati. Tuttavia, va sottolineato che la posizione

non è una condizione sufficiente per radicamento locale e la prova empirica più è necessario per valutare che cosa è la capacità di Haier di sfruttare le economie di agglomerazione esistenti.

L'esistenza di un gruppo specializzato automobilistico concentrare tutte le diverse fasi di il processo produttivo è anche dietro la decisione di due società automobilistiche cinesi, Jac Anhui Janghuai e Changan, di investire a Torino. Nel 2004 e 2005, i due società con sede R & D e centri di design a Torino, dove i ricercatori cinesi sono collaborando con i loro omologhi italiani in stretto collaborazioni con altri locali ditte specializzate ed enti di ricerca. In entrambi i casi, l'obiettivo è quello di migliorare know-how tecnico, con particolare enfasi sulle competenze di design. Entrambe le società sono 'nuovi' per il mercato automobilistico mondiale e vedere gli investimenti in Italia come una rapida e modo efficiente per migliorare le proprie capacità nella progettazione e sviluppo prodotto. Rispetto ad altre possibili localizzazioni, come la Germania o il Regno Unito, il cluster di Torino offre la vantaggi della conoscenza eccellente design, disponibilità di personale altamente qualificato e meno costoso e un pool di fornitori specializzati per l'outsourcing una vasta gamma di attività ompresa l'ingegneria, modellazione, prototipazione e analisi matematica e calcolo.

Tra le motivazioni per investire in Italia, i manager intervistati ha inoltre sottolineato la bisogno di sfuggire alla crescente pressione competitiva nel mercato cinese, che è diventato sovraffollate, data la presenza di numerosi attori globali. Case automobilistiche cinesi parti 25% del loro mercato interno, e hanno iniziato a cercare all'estero - in primo luogo l'esportazione, poi produrre in via di sviluppo (ad esempio, in America Latina e Asia orientale) e, più recentemente cercato di acquisire nuovi asset strategici, investendo in mercati più sofisticati.

Ciò, tuttavia, non implica che hanno intenzione -di produrre per il mercato europeo nel breve termine, ma piuttosto sono alla ricerca di nuove competenze al passo con il globale giocatori o proseguire specializzazione in mercati di nicchia (Amighini, 2008).

Altri rilevanti asset strategici in cerca di investimenti sono quelli finalizzati all'acquisizione di noti marchi. Questa è una strategia seguita da molte imprese multinazionali dei paesi emergenti, data la scarsa familiarità dei loro marchi a casa in paesi stranieri (Makino et al., 2002).

Grazie alla loro specializzazione nel più basso valore aggiunto, le attività nelle catene del valore globali:

"Diventando Original Design Manufacturer (ODM) e ulteriormente progredire in originale produttori di marca (OBMs), sia del marchio attraverso sforzi dell'azienda o attraverso acquisizioni di operatori storici, è quindi la fase più difficile per qualsiasi ritardatario o MNE nuovo arrivato "[Bonaglia et al., (2007), p. 8]. L'esempio più noto di questa strategia è l'acquisizione della divisione personal computer di IBM, Lenovo nel 2004. In Italia, l'acquisizione di marchi riconosciuti è una motivazione comune per gli IDE cinesi. Nel 2005, Gruppo Quianjiang, il più grande produttore cinese di scooter, ha acquisito Benelli, un moto produttore stabilito che, al momento dell'acquisizione, era in grave problemi finanziari. Oltre alla volontà di acquisire un marchio storico e di fama mondiale, l'accordo volto a ottenere l'accesso a e facendo leva dalla produzione Benelli e R & S, e ne ha fatto Quianjiang è europea centro R & D per la produzione di produzione di alta qualità. Tuttavia, occorre aggiungere che in questo caso l'esistenza di problemi di comunicazione nel campo tecnico ha ritardato lo sviluppo di importanti nuovi progetti da gestire tra i cinesi e gli stabilimenti italiani. altre offerte si sono verificati in altri settori come il settore calzaturiero, con l'acquisizione di Wilson da Wenzhou Hazan, uno dei principali produttori di calzature in Cina, che ha progettazione manutenzione e produzione in Italia per la produzione di calzature ad esportare verso la Cina di mercato. Un altro esempio è il caso di Elios, azienda italiana produttrice elettrica elementi quali portalampane, che è stata acquisita nel 2006 da Feidiao e l'acquisizione nel 2007 di Omas, un produttore di penne di lusso fondata nel 1925 a Bologna, dal Xinyu Hengdeli Group, una società commerciale legata alla vendita di beni di lusso LVMH in Asia di mercato.

Secondo alcuni informatori chiave intervistati, un'ulteriore area di competenza che le aziende cinesi, in particolare le medie imprese con poco internazionali esperienza, sono alla ricerca all'estero è un'esperienza manageriale. I gestori che non internazionali un'esperienza di lungo aziende più cinesi e che a volte fatica a gestire Gestione dei modelli occidentali. In Italia, un esempio calzante è il Hengdian Group (HG), una a conduzione familiare fondata nel 1975 nella regione di Zhejiang, che ha aperto le sue prima filiale europea a Milano. Secondo il suo amministratore delegato, anche se HG al terzo posto tra le imprese private in Cina con un business molto diversificata in settori quali l'elettronica, farmaceutica, cinema e intrattenimento, è ancora molto ditta locale con poca esperienza, anche il mercato cinese di fuori della sua regione d'origine, e nessuna esperienza internazionale. La ragione per l'apertura

di una filiale europea è di poco apprendere le competenze di marketing necessarie per l'esportazione, e per identificare nuove potenziali aree di investimento, in particolare relativi alla assistenza post-vendita e customer care. la sua gestione manca di esperienza internazionale, e il regista italiano delegato, che ha un personali, a lungo termine, rapporto con il figlio del fondatore di HG, sta giocando un ruolo chiave nel trasferire cultura occidentale gestione ai dirigenti cinesi nel gruppo.

Diversi informatori chiave notato che il caso di HG è molto promettente in termini di capacità d'Italia per attirare una nuova ondata di aziende cinesi di medie dimensioni che sono ritardatari nel mercato internazionale. Queste aziende possono essere particolarmente attratti da la piccola dimensione delle imprese italiane. Inoltre, ci aspettiamo che in futuro questi acquisizioni willalso essere facilitato i recenti cambiamenti nella legislazione cinese, investimenti diretti esteri, al fine di estendere l'agevolazione della politica del 'go globale' al di là di grandi aziende a includere le PMI.

Dal momento che l'adesione della Cina all'OMC, il governo cinese ha posto una crescente attenzione per sviluppo a livello mondiale automatico e auto-parts industrie. Industria automobilistica cinese sviluppare mostra lo stato liberalizzare l'accesso al mercato nazionale potrebbe creare una maggiore possibilità di integrazione in valore globale catena. La Cina ha creato sistema sostenibile di produzione nazionale o regionale nel contesto di un ettore più liberalizzato auto globale. Nel primi 48 costruttori mondiali nel 2005, 14 case automobilistiche provenienti dalla Cina e dalla Cina è diventato No.8 automobilistico prodotti exporter¹². L'ultimo piano quinquennale dell'adottate 2006, individua nuovi strategia di aggiornamento automatico: migliorare la capacità dell'industria automobilistica per l'indipendenza innovazione; accelerare lo sviluppo dei motori auto, elettronica auto, e le assemblee chiave e parti che possiedono indipendente di proprietà intellettuale. Dare a giocare il ruolo di impresapilastro in aumento la quota di mercato di autovetture di proprietà, guida impresa di fondere e riorganizzare durante corso della gara in modo da formare impresa in grado di produrre 1 milioni di automobili ogni anno.

Trainata dalle esportazioni è principalmente la strategia per il settore auto in Cina. Ministero del Commercio e nazionale Sviluppo e riforma Commit ioni denominati 8 base di offerta di esportazioni e 118 imprese esportatrici, promuovere l'esportazione automatica dei prodotti. Capacità ha già superato la domanda interna del 10 per cento a 20 per cento e la Cina ha cominciato ad esportare i veicoli di produzione nazionale di UE e l'Australia. Porcellana

colloca subito dopo il Giappone e la Germania nel valore di ricambi auto spedita negli Stati Uniti Al LIC e imprese livello, potrebbe prosperare all'interno del settore ricambi auto globale: 1) Allarga di secondo livello delle esportazioni di componenti con vantaggio di costo. Personalizzazione del veicolo presenta una tale opportunità per gli OEM. E.g.Zhejiang Wanxiang Gruppo kit universale comuni rappresentano una quota di mercato del 0%. 2)Sviluppare la prima gomma fornitori.

Auto Parts SORL, verranno elencate in NSADQ nel 2006, produttore leader della Cina e distributore di automobilistico aria dei freni valvole, freni aria valvole al primo posto della quota di mercato nel segmento commerciale per veicoli di peso superiore a tre tonnellate, come ad esempio autocarri e autobus. 3) alleatecon le aziende transnazionali e la fornitura di prodotti specializzati per i mercati globali, infatti, top 100 ricambi auto in Cina, gli IDE occupato 52 posti. Continuare a favorire FFC collaborato con aziende LIC. 4) Promuovere l'elettronica auto motive componente e IC di sviluppo.

Questo documento fornisce nuove prove empiriche a comprendere le motivazioni della Cina presenza in Europa.

3.4 L'internazionalizzazione nel segmento dei veicoli elettrici: il caso Tesla Motors

3.4.1 Breve presentazione della Tesla Motors Inc.

Tesla Motors Inc. è la prima nuova società automobilistica americana stabile nel negli Stati Uniti per decenni. Si tratta di una startup della Silicon Valley società che si è concentrata sulla produzione di un alto veicolo moderno e orientato al consumatore elettrico (Tesla Motors 2008 e sconosciuto, 2007). C'erano molte ragioni per il finanziamento di Tesla ,il motori e uno di quello più importante. "Sia che si è più preoccupati per il riscaldamento globale o nazionale sulla sicurezza, c'è una cosa in cui siamo probabilmente d'accordo: la nostra dipendenza dal petrolio è pericolosa e costosa"(Tesla Motors, 2008).

Tutto è iniziato nel 1998, quando Martin Eberhard incontrò Ian M. Wright su un volo tra San Francisco e Tokyo. Wright, senior director di ingegneria di rete Attrezzature e Technologies Inc., ha scoperto che l'uomo nel sedile accanto a lui, Martin Eberhard, il fondatore della società elettronica-book NuvoMedia Inc., e hanno condiviso il suo interesse per i veicoli. Entrambi hanno capito che non era solo la condividere lo stesso interesse in auto, erano anche vivere non più di un miglio da ogni altri. Questo fu l'inizio di qualcosa di rivoluzionario. Hanno mantenuto i contatti e hanno iniziato a fare progetti per la creazione di una società insieme. Quattro anni dopo Wright prese la decisione di lasciare la squadra e creare la propria compagnia di avvio elettrico, Wrightspeed Inc. Il motivo per abbandonare i piani di una società con Eberhard era che sentiva di avere una visione diversa e voleva costruire la sua macchina basata su una tecnologia differente (Hibbard 2006). Nell'estate del 2003 Tesla Motors Inc. è stata fondata dai due ingegneri, Marc Tarpenning e Martin Eberhard, che erano già partner in NuvoMedia, che poi venduti a Gemstar-TV Guide International nel 2000 (Tesla Motors, 2008). Entrambi hanno una passione estrema per le auto e le prestazioni, voleva una vettura dalle prestazioni in esecuzione sul combustibile alternativo. Uno dei motivi fondanti è stato menzionato prima, ma erano anche frustrato per l'auto tradizionale settore incapacità di creare una vettura efficace elettriche che potrebbero appello alla massa (Clean Break, 2006 e Eberhard, 2007). Da allora, l'azienda è cresciuta fino a comprendere diversi membri del team, la maggior parte con ingegneria elettronica e auto motive sfondi, provenienti da tutto il mondo (Eberhard, 2007). I veterani della Tesla Motors Inc. credono di conoscere un modo migliore per costruire una macchina elettrica e questa azienda ha una storia piuttosto singolare in quanto la società fin dall'inizio e attraverso il suo sviluppo ha avuto quasi alcun collegamento con l'industria automobilistica americana tradizionale (Eberhard, 2007). C'è sempre stato un grande interesse per le questioni ambientali tra gli ingegneri della Silicon Valley ed è difficile da guidare il tratto di autostrada 101 tra San Francisco e San Jose senza passare diversi Toyota Prius o Honda insight. Pertanto, Eberhard ritiene che vi sia un mercato per il suo innovazione e vuole creare non solo una vettura sportiva che è alimentato a batteria, ma anche una società di auto notevole (Hibbard, 2006). Eberhard si rese conto che doveva cambiare la mente dei clienti, cioè che le auto elettriche sono brutti e con un limitato gamma. Tutto questo, in modo da essere in grado di destare il loro interesse in una nuova auto da una società sconosciuta nella Silicon Valley. Così, Tesla Motors ha creato una macchina che è più veloce di una Ferrari e più ecologico di una Toyota Prius. Il tesla Roadster può viaggiare per 356 km dopo la ricarica per 12 ore in un una presa di ordinaria (sconosciuto, 2007).

Tesla Motors Inc. è, come accennato prima, non un costruttore di automobili normali. E 'l Silicon Valley forma di società e dirigenti importazioni e idee di gestione dal settore tecnologico, è distribuire stock option ad ogni singolo dipendente, non farsi coinvolgere con i rivenditori indipendenti e di outsourcing della produzione delle vetture. La cultura aziendale nella Silicon Valley è estremamente efficiente e molto competitivo. All'interno di Tesla, tutti i dirigenti, ad eccezione del presidente Muschio, sono collocati e lavorano insieme in piccoli, a buon mercato decorata uffici. Questo è conveniente dal momento che tutti lavorano in stretta collaborazione e, le grandi decisioni devono essere prese senza pianificare grandi riunioni o passare attraverso molte catene di comando (Welch, 2007). Un altro vantaggio per la costituzione della società nella Silicon Valley è che è facile da trovare del personale di elevato talento poiché ci sono un sacco di ingegneri elettronici, programmatori di software e progettisti industriali che vivono nella zona (Hibbard, 2006).

Ci vuole un grande produttore e quattro anni per sviluppare un nuovo modello di automobile. In quel periodo di tempo, Tesla Motors ha creato una nuova società e un nuovo marchio modello di auto pronte per essere vendute sul mercato (Clean Break, 2006 e Welch, 2007). Ma al tempo stesso, i fondatori non avevano alcuna esperienza in tutti dal settore auto quando hanno deciso di creare la prima vettura ad alte prestazioni elettriche (Grabianowski, 2008). Sia Eberhard e Tarpenning credevano che molti imprenditori hanno si grandi idee e buone intenzioni, ma sono troppo inesperti per avere successo. Eberhard ha detto che: "Se una persona crede che possano mettere in su una vera auto di produzione su strada per qualche milione di dollari, poi non capiscono di business e che è anchemolto importante "(Cooper, 2007). La maggior parte del capitale iniziale, ma anche nuovo capitale, è stata sollevata da molti fondatori di primo piano all'interno della valle come il co-fondatore di PayPal, Elon Musk, che si vanta che le aziende della Silicon Valley sono le migliori aziende il mondo in tutto ciò che fanno. Ha investito nel round primo investimento \$ 7,5 milioni e divenne poi il presidente del consiglio di amministrazione di Tesla Motors (Hibbard, 2006 e Welch, 2007). Musk è diventato anche la principale fonte di fondi ed è riuscito a sollevare 13 milioni dollari a tutto tondo secondo investimento, effettuato nel febbraio 2005 e ha aggiunto Partner Equity Valor nel team di finanziamento. Un altro giro di investimenti ha portato a 40 milioni dollari da parte degli imprenditori, come Co-fondatori di Google Sergey Brin e Larry Page e anche la ex eBay presidente Jeff Skoll (Eberhard, 2007). Il round quarto investimento aggiunto un altro 45 milioni dollari e ha portato il totale degli investimenti in Tesla Motors Inc. per oltre \$ 100 milioni attraverso finanziamenti privati. Il più grande investitore è stato Elon Musk che ha contribuito con oltre

\$ 37 milioni del suo capitale privato (Lienert, 2008). Tutti gli investitori condividono una visione e che è quello di mostrare al mondo che i veicoli elettrici in grado di soddisfare le aspettative dei consumatori (Sconosciuto, 2006 e Clean Break, 2006). I fondatori quindi hanno iniziato la loro società ben capitalizzata e quasi tutti di Tesla 105 milioni dollari nel capitale di avvio è, come detto, provengono da ricchi California idealisti e gli investitori di venture (Welch, 20 Come il presidente di Tesla Motors Inc. ha detto Musk, l'azienda ha il potenziale per essere uno delle più grandi case automobilistiche del 21 ° secolo. Egli ritiene che Tesla è una di quelle rare opportunità di cambiare il mondo in modo positivo e durante lo stesso processo di costruzione di una società di valore (Clean Break, 2006).

Presentazione delle persone chiave all'interno di Tesla Motors

Ze'ev Drori è il presidente e CEO di Tesla Motors e lui è entrato in azienda nel 2007. È un imprenditore di successo high-tech e un capo di grande esperienza nell'esecutivo con la comprovata capacità di creare e gestire le imprese con innovativi prodotti. **Nella sua lista di titoli che deve mostrare risultati come se si accendesse l'azienda startup di nome Clifford Elettronica da una piccola startup del mondo azienda leader in sistemi di sicurezza automobilistica (Tesla Motors, 2008 e Siry 2008).** Michael Marks è l'ex amministratore delegato di Flextronics e lui era un CEO ad interim di Tesla durante la seconda metà del 2007 tra l'attuale CEO e Eberhard. Lui ha fatto per la sua passione in auto e ha visto Tesla Motors come un progetto interessante che potrebbe attrarre talenti e gli esperti più noti legale nella Silicon Valley (Siry, 2008). JB Straubel è l'ufficiale CTO e lui supervisiona le tecniche ingegneristiche e la progettazione dei veicoli, concentrandosi principalmente sulla batteria e l'elettronica di potenza. Prima di lavorare a Tesla, Straubel è stato il CTO e co-fondatore del settore aerospaziale azienda, Volacom, che ha progettato le piattaforme ad alta quota elettrico. Straubel ha una laurea presso la Stanford University e durante il periodo della scuola, ha trasformato un Porsche 911 in un veicolo elettrico (Tesla Motors, 2008 e Siry, 2008). Malcolm Powell è il vice presidente di integrazione del veicolo e ha stabilito il design e la consulenza automobilistica, che ha completato un periodo di lavoro di 17 anni alla Lotus, dove ha sviluppato gestiti della versione nordamericana di Lotus Elise (Tesla Motori, 2008). Darryl Siry è il vice presidente delle vendite, marketing e servizio. Ha una background come senior vice president per i fondi Firman, dove ha rivitalizzato il marchio di fondi attraverso innovativi e non tradizionali approcci guadagnando un ampio riconoscimento all'interno dell'industria e del marketing e delle professioni della comunicazione (Tesla Motors, 2008). Elon Musk è il presidente della società e ha fatto parte

della Tesla Motors da quando era solo tre persone e ha diretto la serie A, B e C di finanziamento. Musk è noto per il co-finanziamento PayPal, Zip2 e finanziamenti SpaceX. Mentre il presidente del consiglio Tesla Motors, che sta lavorando allo sviluppo della compagnia di business e strategia di prodotto. Inoltre, assiste con la sua conoscenza delle strutture composite e metallo, la produzione domestica e la navigazione federale dei regolamenti (Tesla Motors, 2008). Alec Brooks è il responsabile del progetto e l'ex ingegnere capo a General Motors Impatto auto elettrica. L'impatto è stato l'ispirazione per General Motors EV1 (si veda appendice "Chi ha ucciso l'auto elettrica"). Alec è stato CTO di AC Propulsion dove ha contribuito allo sviluppo del rivoluzionario elettrico a zero emissioni auto e ha portato il primo veicolo-to-grid progetto dimostrativo (Tesla Motors, 2008).

I modelli attuali e future Alla fine Tesla sarà una grande azienda automobilistica americana con diversi modelli e migliaia di vetture vendute (Chafkin, 2007). Qui, è una presentazione della vettura attuale modello ed i due modelli piazzato che è in cantiere.

Tesla Roadster Tesla Motors ha prodotto la prima Tesla Roadster che è una elettrica auto sportiva che, secondo le prove ufficiali condotte dalla Environmental Protection Agenzia, ha una gamma di 356 chilometri. La vettura è in grado di accelerare 0-100 km / h in meno di quattro secondi e la sua velocità massima raggiunge 201 km / h. Secondo Eberhard, il costo di alimentare il veicolo è stimato a 2 centesimi per miglio. La produzione generale della Tesla Roadster è stato avviato nel marzo 2008. Il prezzo tag di legge circa \$ 98 000 (Tesla Motors, 2008). La cosa notevole di Tesla Roadster è, secondo Musk, che è il prima auto elettrica che è competitiva con una macchina a benzina come prodotto. Auto Musk è più fresco, più veloce e più divertente da guidare rispetto ad una normale auto sportiva benzina. Musk strategia è quella di iniziare con un alto prezzo, a basso volume macchina e poi spostarsi verso il basso a un prezzo più basso con maggiori volumi (Chafkin, 2007).

4.1.3.2 WhiteStar e BlueStar I futuri modelli di Tesla Motors sono WhiteStar nome in codice e BlueStar. Il WhiteStar possono essere introdotti nel 2009 o 2010 ed è stato progettato alla R & S centro nella periferia di Detroit. Il piano è che la vettura dovrebbe essere una alternativa al automobili come BMW Serie 5 e Audi A6 con una forchetta di stima tra \$ 50 000 - 70 000. Il BlueStar è un modello ancora più conveniente terzo a Tesla Motors e la produzione e lo sviluppo di questo modello dovrebbe essere fondata dai profitti della società prevede di rendere fuori della berlina WhiteStar. Se tutto va come previsto in azienda, questo modello

sarà disponibile sul mercato nel 2012 ad un prezzo di circa \$ 30 000 (Tesla Motors, 2009 e Abrams, 2006)

Partnership

Tesla Motors non avere una relazione così tanti al di fuori della società e del motivo che sta chiaro quando Darryl Siry (2008) a Tesla Motors, dice: "Continuiamo innovazione molto chiusa a noi stessi. Siamo stati in difficoltà quando abbiamo ha cercato di esternalizzare l'innovazione ". Ma l'azienda ha un rapporto molto importante con Lotus e attraverso quella cooperazione; Tesla Motors è stata in grado di estendere la propria rete e stabilire relazioni con i partner di Lotus (Siry, 2008).

Lotus Cars

Quando Eberhard ha deciso di istituire Tesla Motors ha preso la decisione di non creare una vettura completamente nuova da lui stesso e poi l'ha prodotta. Invece di creare una macchina da zero, ha preso il vantaggio di outsourcing. Un concorso di progettazione è stata impostata nella caduta del 2004 per lo stile finale della vettura e quattro diversi progettisti hanno gareggiato. Lotus Design Studio ha vinto. I giudici del concorso sono stati i 15 dipendenti di Tesla Motors in quel momento. La società di nuova costituzione, aveva pertanto avviato una partnership con la società inglese base per ottenere aiuto con il disegno. La collaborazione tra Lotus e Tesla funziona bene per molte ragioni. Fra li, Lotus ha una fabbrica in Inghilterra, che si adatta ad una piccola produzione di automobili, Tesla Motors, che consente di produrre praticamente le auto che ricevono ordini . Questo aiuta Tesla per evitare un sacco di soldi spesa per la conservazione dei non ancora venduti auto. Un altro motivo per usare fabbrica Lotus 'in Inghilterra è che la Tesla Roadster è basato sullo stesso telaio e altre parti come Lotus Elise. Pertanto Tesla I motori sono in grado di risparmiare sui costi dei materiali, condividendo la piattaforma (Clean Break,Siry 2006 e 2008). Tesla Motors ha lavoratori in Inghilterra, che stanno lavorando con la produzione delle loro vetture. Così, Tesla ha una buona panoramica della processo di produzione e ha un ciclo breve di feedback (Siry,2008)

Analisi

In questo capitolo, presentiamo l'analisi dei risultati empirici perseguendo l'ordine del quadro teorico per fornire una strutturata e completa panoramica della situazione attuale di come Tesla e Renault applicano aperture e Reti di innovazione per assicurare le leadership

innovative per la sostenibilità l'ambiente. Poi, un cross-case analysis rivela le somiglianze e le differenze tra le rispettive aziende.

Tesla Motors In

Identificazione di partner

L'imprenditore non deve essere l'inventore (Batten, 2002). Noi crediamo che gli imprenditori, nel caso di Tesla Motors Elon Musk sono in primo luogo chi ha fondato e co-fondato una delle numerose aziende della Silicon Valley. Quando arriva un sogno, poi, sta facendo di tutto per realizzarlo e farlo divenire vero. Noi pensiamo che uno dei motivi per cui è entrato Musk Tesla Motors e investito una tale quantità di denaro fin dall'inizio è che ha visto una grande opportunità di fare qualcosa di grande con esso. Martin Eberhard è un imprenditore, ma siamo anche fermamente convinti che è un inventore. Nell'intervista con i dipendenti a Tesla Motors, si parlava sulle buone qualità Eberhard nel settore R & S e che lui è una persona che lavora bene in una rete della creatività rispetto al **muschio**, che vuole essere parte del tutto per quanto riguarda l'auto. Tuttavia, egli è anche alla ricerca su come la macchina potrebbe essere portata al mercato e come Tesla Motors potrebbe arrivare a essere in competizione con le grandi aziende affermate.

Utilizzando partner nella fase di R & S di prodotti e servizi crea le opzioni che potrebbero ridurre le spese e aprire i mercati nuovi, che altrimenti sarebbero stati inaccessibili (Chesbrough 2003c, Chesbrough e Schwartz, 2007) Quando Tesla Motors avrebbero creato lo stile definitivo della vettura, fu organizzato un concorso di progettazione che era un "apriporta" per una collaborazione con Lotus Auto in Inghilterra. Tesla ha dato un accesso alla fabbrica Lotus in Inghilterra, ma ha anche ottenuto Malcolm Powell interessato in azienda, che entra a far parte del consiglio di amministrazione nell'azienda. Powell aveva lavorato per Studio Lotus Design di 17 anni e aveva portato un sacco di conoscenze in Tesla Motors. Dal momento che la progettazione di Tesla Roadster si basa sulla Lotus Elise, la partnership con Lotus dà numerosi vantaggi diversi, come il fatto che la Lotus ha una fabbrica che è costruita per soddisfare una piccola produzione di automobili in Inghilterra. Che si adatta Tesla Motori perfettamente dal momento che può solo produrre il numero di vetture necessari, evitando lo stoccaggio dei prodotti. Un altro aspetto positivo con il Tesla-Lotus partnership è che Tesla Motors ha ottenuto l'accesso ai fornitori Lotus e può ordinare materiale allo stesso tempo, come Lotus per avere costi inferiori.

Know-How è la capacità di risolvere i problemi in modo efficiente e Sai-Chi è la capacità di capacità di acquisire, trasformare e applicare tale Know-How. (Harryson, 2006)

La cosa più importante per una società start-up, come Tesla Motors è molto interessante notare come anche i fondatori e primi membri della Tesla Motors sono riusciti a raccogliere numerosi ingegneri che si sono dedicati e imprenditori per l'azienda. Crediamo che questo sia uno dei motivi per il grande successo di Tesla. La società è stata in grado di creare un vantaggio competitivo. Quando guardiamo Tesla Motors, è facile capire che il prodotto di questa società è una innovazione radicale che significa che stanno facendo una rivoluzione nel segmento dei veicoli elettrici, ma anche a tutto il mercato dell'industria automobilistica. Loro creatore una tecnologia tutta nuova anima con la loro soluzione batteria e la alimentazione del sistema che è sul modello di auto presenti. Alcuni dei loro brevetti sono già innovazioni e alcune saranno quelle in futuro esistente, ma anche nuovi mercati. Il fatto che il know- che è spesso più importante know-how sottolineato da Lakhani e Jeppesen (2007) il quale sostiene che ci sono spesso le persone con soluzioni di problemi nei loro portafogli, ma il trucco per dirigenti d'azienda sta finanziando e possa accedere a questi individui. Tesla Motors offre agli studenti del MIT e la Stanford University di fare stage presso l'azienda. Così, Tesla potrebbe raccogliere persone di talento che potrebbe portare il loro lavoro sui modelli attuali e novità ulteriori nello sviluppo. Crediamo anche che Elon Musk, con la sua vasta rete personale, è in grado di attrarre e trovare le soluzioni che sta cercando. Un esempio concreto di ciò è quando ha deciso di cambiare il CEO di Tesla. Musk ha voluto un direttore generale che potrebbe assumere la società di essendo una creatività orientata alla collaborazione in una società di grande produzione. In primo luogo, Michael Marks è stato impiegato. E 'venuto da parte della società multinazionale, Flextronics ed è stato il CEO ad interim di Tesla fino a Ze'ev Drori lui sostituito. Innovazione aperta è quando le aziende riconoscono che tutti i componenti di un'innovazione non hanno bisogno di venire dall'interno della propria organizzazione. (Cowen et.al., 2007) Dal momento che Tesla Motors non ha avuto accesso ai fornitori, sono stati costretti a venire con un altro tipo di soluzione, sviluppando un proprio sistema di batteria sulla base di una normale batteria del computer portatile che era facile procurarsi nel mercato.

Il CTO di Tesla Motors, JB Straubel, ha un background come ingegnere elettrico e egli è una delle persone dietro la batteria e il sistema di alimentazione elettrica in Tesla Roadster. Nell'intervista, ha detto che è importante capire che il celle della batteria e la batteria sono due pezzi separati e il pacco è il pezzo Tesla Motors, che ha un brevetto . Ha anche detto che per

raggiungere l'innovazione, deve innanzitutto definire il problema e quindi implementare sessioni di brainstorming per risolverlo. Si spera, far nascere nuova innovazione. Tesla Motors sta anche impiegando persone dalle loro concorrenti di Detroit per il loro centro R & D. In Inghilterra, l'azienda ha acquisito ex dipendenti Lotus da quando c'è stato il ridimensionamento. Questo è un bene per ottenere nuovi cervelli nella società che potrebbe avere un'altra visione dei problemi o migliorie che potrebbe aiutare l'azienda a raggiungere nuovi traguardi.

Acquisizione di conoscenze

Ci sono tre diversi tipi di postazioni di ascolto: 1) Tendenza scout Trend scout è ubicato preferibilmente in aree come la Silicon Valley e locali alla moda dove gli scout cerca di capire le nuove tendenze e mettere a fuoco sulle idee che hanno un potenziale grande. **Tesla Motors capo ufficio si trova nella Silicon Valley e di fondatori e molti persone nel consiglio di amministrazione hanno una passata esperienza nella Silicon Valley sulla base.** Poiché la maggior parte delle persone fondatrici nel Tesla Motors non hanno alcun fondo nel settore automobilistico, è estremamente interessante vedere come sono riusciti a creare una società in una zona dove l'industria automobilistica non è quasi conosciuta a tutti. Il pensiero ambientale nella zona della Silicon Valley è molto alta e anche l'interesse per la sperimentazione di nuove tecnologie e innovazioni e nuove soluzioni per dei problemi. Crediamo anche che Tesla Motors si trova in una zona molto buona dove vi è la possibilità di sentire le tendenze e come pensano le persone nel loro ambiente.

2) Tecnologia avamposti Un avamposto tecnologia aiuta l'azienda ad ottenere l'accesso alla conoscenza della tecnologia che è presente e specializzato in una particolare zona o regione. Tesla Motors ha un centro R & D nei sobborghi di Detroit e che potrebbe essere visto come una tecnologia avamposto. Alcuni dei dipendenti in quel centro R & D provengono da precedenti impieghi ad alcune delle grandi case automobilistiche che sono presenti a **Detroit. Detroit potrebbe essere descritto come la Silicon Valley per auto stabilito produce e di essere presenti lì con un ufficio** Tesla Motors dà la possibilità di accedere ad informazioni che sarebbe difficile da raggiungere dalla Silicon Valley. Dal momento che Tesla Motors sta utilizzando stage presso il MIT e la Stanford University, Tesla è in grado di partecipare alla ricerca che viene condotta al momento dell'Università e dà all'azienda la possibilità di **headhunt** migliori studenti che hanno un grande interesse e una passione per quanto riguarda auto, ambiente e nuova tecnologia.

3) Matchmakers Funzione di un sensale è quella di trovare nuovi potenziali partner per

collaborare con. Tesla Motors ha anche matchmakers a Taiwan, dove le batterie usate in Tesla Roadster sono prodotte. Avendo il proprio personale c'è Tesla è in grado di schermare il mercato di nuove e migliori soluzioni per batterie e questo è molto importante poiché una gran parte del prezzo totale di un'auto è influenzato dal costo delle batterie. Tesla Motors ha anche matchmakers presente sul loro sede nella Silicon Valley, presso il centro R & D a Detroit e al loro ufficio in Inghilterra. Una chiave di confine svolge un ruolo strategico in una organizzazione con la raccolta di informazioni critiche, ottenendo un feedback e percezioni dall'esterno ambiente attraverso la loro rete delle parti interessate. (Ansett, 2004)

3.4.2 La figura chiave di Elon Musk

Gli imprenditori sono persone che spesso pensano in grande, che a volte finiscono per fare un cambiamento nel mondo e di solito hanno molta fiducia in sé stessi. Elon Musk è un ragazzo che fa tutto di tutto ed è ancora nei suoi trent'anni.

Musk è co-fondatore e presidente di Tesla Motors, produttrice di solo al mondo puro elettrico, automobili ad alte prestazioni. La maggior parte dei veicoli a carburante alternativo è pensato come stile e le prestazioni in discussione. Non il Tesla. Il modello iniziale, una roadster due posti, va da zero a 60 miglia all'ora in 3,7 secondi mentre urla la produzione a zero emissioni. E' anche una sportiva molto fresco in fibra di carbonio corpo e viaggerà oltre 300 chilometri tra spese. Le quattro porte orientato alla famiglia modello va ancora da zero a 60 in 5,7 secondi. Non male per un trasportatore di alimentari. Oltre a Tesla Motors, Musk è Chief Technology Officer di SpaceX, una delle aziende private più avanzate per la costruzione di razzi trasporto spaziale, in ultima analisi, al fine di creare una colonia su Marte. Il governo americano prende Muschio sul serio: come il National Aeronautics and Space administration (NASA) le fasi del programma Space Shuttle, SpaceX ha assegnato uno 1,6 miliardi dollari contratto per trasportare merci alla stazione spaziale. Tra l'altro, Musk è anche esempio di professionalità ed efficienza nell'ambito dei sistemi energetici con la sua azienda SolarCity.

Come fa una persona tanto giovane a fare tutto ciò? Musk è sempre stato un imprenditore.

A 12 anni, cresciuto in Sud Africa, Elon creato un video gioco intitolato Blaster e lo ha venduto a una rivista di computer per la somma di inaudito \$ 500. Più tardi nella vita, dopo la laurea con diplomi di bachelor nel campo della finanza e della fisica, ha era diretto per grad scuola a Stanford con \$ 2.000, una macchina, un computer, e non amici nella Bay Area. Invece di ottenere il dottorato, ha fondato una società denominata Zip2, che ha venduto due anni più tardi per 307 milioni dollari in contanti per Compaq. Piuttosto che vivere facile e grande sul 22 milioni dollari in tasca, Muschio esaminato il problema di essere pagati per le transazioni online. Ha creato la società PayPal, cambiando il nostro modo di pagare per cose per gli acquisti su Internet, e lo ha venduto a eBay un paio di anni dopo per \$ 1,5 miliardi.

Il consiglio di amministrazione e soprattutto Elon Musk potrebbe essere visualizzato come contorno chiave in quanto svolgono un ruolo strategico in azienda. Attraverso le loro reti personali, sono in grado di raccogliere informazioni importanti e critici che potrebbero essere utilizzati all'interno di Tesla Motors. E' anche il consiglio di amministrazione che potrebbe avere la migliore visione d'insieme della società e poi poteva essere certo di trasmettere l'informazioni nel dipartimento di diritto della società. Poiché la società è presente nella Silicon Valley dove nascono gran parte delle nuove soluzioni innovative e anche nella zona di Detroit in cui le case automobilistiche più importanti sono presenti, sono in grado di raccogliere molte informazioni che potrebbero essere utili per lo sviluppo di futuri e modelli di auto presenti. Un gatekeeper ha bisogno di avere competenze sociali altamente sviluppate e la capacità per creare un linguaggio comune per codificare le conoscenze che provengono dall'ambiente esterno e diffondere in proprio all'interno del reparto dell'azienda. (Cohen & Levinthal, 1990). Håkansson (1987) scrive che l'innovazione non deve essere visto come il prodotto di un solo singolo attore, ma come il risultato di una interazione tra due o più attori. Il risultato è che l'innovazione è un prodotto di una rete di attori. Se guardiamo fin dall'inizio quando la società è stata costituita, Martin Eberhard potrebbe essere considerato come un gatekeeper perché, in un paio di anni, ha trasformato un'idea in un prodotto che potrebbe essere introdotta sul mercato. Ma lui non è riuscito da solo, ha usato la sua rete per trovare Mark Tarpinning che divenne il suo co-fondatore e avevano un passato insieme nella creazione di un'altra società che hanno venduto. I due poi si Elon Musk interessati in azienda e attraverso la sua rete personale ha Tesla Motors hanno avuto accesso a

ricchi investitori che avevano lo stesso sogno e passione come i tre imprenditori. Hanno anche trovato JB Strauble attraverso la loro rete e lui ha un passato come studente di ingegneria alla Stanford University e durante il suo periodo da studente ha convertito una Porsche 911 in un veicolo elettrico. Elon Musk è un brillante esempio di un imprenditore seriale (dopo l'avvio di un'attività di business) che costruisce imprese innovative che iniziano piccolo, crescere in dimensioni ed impatto, creare posti di lavoro tanto necessaria, e cambiare il nostro modo di vivere. I suoi successi gli valsero il titolo esecutivo Automotive of the Year Award Innovator per il 2010.

3.5 Un confronto con esperti in merito alle strategie di internazionalizzazione dell'automotive: interviste al top management di Jaguar Land Rover Italia S.p.a.

3.5.1 Intervista a DANIELE MAVER – Presidente Jaguar Italia S.p.a. e Land Rover Italia S.p.a

1. In che modo due brand come Jaguar e Land Rover creano e sviluppano interdipendenze nella condivisione di asset strategici e risorse ? Quali dipartimenti o funzioni aziendali vengono maggiormente coinvolti.

“Questa domanda è abbastanza attuale nel senso che non siamo ancora ad uno stadio definitivo; qualcosa è nato da poco perché jaguar e land rover sono usciti dall’orbita ford da due anni e mezzo e solo con l’uscita dal gruppo ford che si è un po’ consolidata questa sinergia, prima in parte c’era, erano tutti e due marchi inglesi premium all’interno di quello che era il cosiddetto PAG quindi anche volvo, aston martin erano all’interno di questo gruppo quindi il legame era meno forte, con l’uscita dal gruppo ford di queste due società vendute insieme al gruppo tata chiaramente questo aspetto di sviluppo e di sinergie di interdipendenze si è accentuato però siamo ancora un po’ all’inizio perché queste cose richiedono decenni per consolidarsi adesso sono passati due tre anni difficili quindi nei momenti di difficoltà poi una serie di pensamenti strategici vengono messi da parte e uno ragiona più a breve termine sviluppare quello che può servire nel mese successivo.

Il tipo di valutazione che stiamo facendo è quello di vedere quali sinergie si possono sviluppare mantenendo l’identità dei due marchi è un po’ una difficoltà perché nel passato molti marchi hanno rischiato di appiattirsi intendo dire per esempio alfa romeo a fronte di una

serie di integrazione verso fiat ha perso un po' quel fascino del brand molto sportivo. Le macchine erano molto simili a fiat quindi i clienti hanno iniziato ad allontanarsi, i dealer erano tutti gli stessi un po' tutto in comune quindi la sfida è massimizzare le sinergie mantenendo le identità del brand che è una cosa ancora non risolta le sinergie sono sicuramente processi sia livello di produzione e ricerche sviluppo che è separata dal design poi però la base tecnologica la piattaforma e i motori c'è una grossa parte in comune. Noi come azienda siamo articolati dove ci sono funzioni dedicate ai marchi dove invece ci sono funzioni condivise e poi in fine a livello di dealer sicuramente quello che si sta cercando di fare e massimizzare tutto ciò che è il processo back-office. Unificare il supporto alla vendita e al marchio mentre invece si intende mantenere una attività separata tutta l'attività più strettamente commerciale tra l'altro in Italia stiamo anche in questo momento analizzando le opzioni da un punto di vista strategico proprio per la rete la situazione passata quando erano due marchi ben distinti all'interno di un grande gruppo erano due reti abbastanza dipendenti con filosofie anche diverse perché land rover da subito era orientata mentre invece jaguar ha puntato subito su dealer esclusivi di nicchia negli anni in cui i volumi erano anche proprio nel mercato per il marchio jaguar erano più rilevanti quindi da questa situazione che è in evoluzione e al punto di partenza fino ad arrivare una soluzione finale che non è ancora definita e identificata se si guarda all'esperienza degli altri marchi lei potrebbe guardare per esempio a jeep chrysler e dodge aldilà del fatto che adesso jeep e chrysler si stanno integrando in modo diverso nel gruppo fiat ma lasciamo perdere questa considerazione degli ultimi dodici mesi in passato Jeep chrysler e dodge poi Jeep è un marchio offroad come land rover e un marchio chrysler che è un marchio auto motive non molto simile a jaguar che è un po' più monovolume un po' più posizionato basso però comunque un marchio auto motive è un marchio più offroad ecco Jeep chrysler per esempio tutti i dealer erano tutti Jeep chrysler era di fatto due brand di una gamma praticamente unica noi invece partiamo dal punto di vista opposto noi partiamo da due reti specialmente se ci posizioniamo a due tre anni fa sostanzialmente separate come concessionari come showroom come tutti quanti oggi l'idea è che si cerchi appunto sempre più a livello di rete di andare in una direzione comune anche da una parte avere un volume di affari a fronte di un punto vendita che sia più sostenuto che ovviamente si sommano le vendite dall'altra poi c'è un discorso di interrelazione con il cliente io come dealer se ho tutti e due i marchi ho la possibilità di offrire al cliente una maggiore varietà di prodotto che se invece ne ho uno dei due separatamente.

Più specificatamente quali dipartimenti e funzioni aziendali vengono maggiormente coinvolti?

In questo momento abbiamo le funzioni divise; c'è una direzione di marchio e le altre le funzioni come network, pr, finance, anche le fleet e le vendite flotte che sono invece comuni però ripeto è una situazione abbastanza andiveneire e facile che se ci riparlamo tra tre mesi potremmo avere una situazione diversa.

2. Quanta autonomia hanno le national sales company nei confronti dell' head quarter nel proporre innovazioni sui prodotti e iniziative di strategie commerciali ?

Dunque sicuramente c'è stato negli anni un processo di progressiva centralizzazione di una serie di decisioni per cui oggi ci sono alcune variabile del marketing mix che sono in buona parte centralizzate io parlo di prodotto prezzo e comunicazione; sul prodotto chiaramente lo sviluppo è uno sviluppo mondiale per cui non è che noi possiamo farci un prodotto diverso però abbiamo un input in fase di ricerca e sviluppo per esempio proprio in questo momento ci stanno chiedendo dei pareri e delle opinioni su prodotti che usciranno tra tre quattro cinque anni e lì possiamo determinare e lì io sto spingendo personalmente un po' come tutta l'Europa a dei prodotti di dimensioni un po' più contenute perché questo è il trend perché noi abbiamo prodotti di dimensioni anche importanti quindi abbiamo un input nella fase di ricerca e sviluppo di dire un po' i desideri di mercato che poi vengono accorpati perché poi si arriva comunque ad una strategia mondiale il prodotto viene prodotto in una fabbrica che verrà distribuito in tutto il mondo quindi poi gli stati uniti vengono venduti più motori a benzina che noi non vendiamo per niente perché noi vendiamo solo diesel quindi nell'ambito di una articolazione della gamma ognuno fa le proprie scelte in proporzione del mercato e poi c'è un po' di strategie centralizzata anche nel prezzo si cerca visto che poi c'è il rischio un paese a prezzi molto bassi vendita a d un paese con prezzi molto alti di avere una certa uniformità ed inoltre una comunicazione da un punto di vista di creatività viene in generale decisa a livello mondiale o quanto meno continentale se si decide che la campagna della nuova XF che è fatta in un certo modo non è che poi un paese si sviluppa una creatività diversa questo è un discorso di economia di costi ma anche di coerenza dell'immagine nel mondo, essendo oramai che molte persone viaggiano non è che posso vedere una campagna in un modo in un paese e in un'altra in un altro paese.

3.5.2 Intervista a MARCO SANTUCCI – Direttore Generale Jaguar Italia S.p.a.

1. Come ha impattato in termini di vendite e strategie la nascita di nuovi segmenti e concept di mercato da parte dei concorrenti tedeschi tipo Audi A7 Sportback, BMW serie 5 GT e Mercedes-Benz classe R come alternative alle convenzionali berline sportive tipiche di Jaguar ?

Portando una maggiore differenziazione e di conseguenza comprimendo maggiormente quelli che sono i seguenti riferimenti di jaguar basta vedere negli ultimi cinque anni il fatto che alcuni dei segmenti dei quali jaguar è presente si sono dimezzati come volume in virtù sia dell'offerta più variegata ma anche in virtù di un fenomeno chiamato downsizing che sicuramente ha avuto un maggior effetto questo ha portato jaguar a investire in maniera ancora più mirata le proprie risorse quando si parla di marketing quindi la strategia di marketing esponenziale nell'andare a contattare e dialogare con il potenziale cliente con un rapporto quasi con one-to-one quindi investimenti molto più mirati e meno generalizzati in quanto il peso stesso del segmento si è ridotto e quindi il potenziale inferiore dall'altro invece per quanto riguarda lo sviluppo prodotto chiaramente con i tempi che ci vogliono in quest'area guardare le opportunità varie tra cui a punto lo sviluppo di una stationwagon meno in linea con il brand che jaguar rappresenta ma storicamente sicuramente più moderna e contemporaneo in un contesto attuale quindi oggi dove lo sportbreak è concepito anche come macchina comoda ma cool basta vedere l'audi e la bmw che di percentuali che ne vendono in conseguenza anche jaguar adeguandosi al passo dei tempi cercando di sviluppare una macchina che possa essere corrispondente al proprio dna ma pur sempre avendo caratteristiche tecniche che il mercato richiede e la stessa cosa dicesi per il crossover i suv l'esplosione dei suv che forse è uno dei segmenti che maggiormente invece è cresciuto in questi anni non si capisce come perché in teoria la gente in virtù del costo della benzina o delle maggiori attenzioni ecologiche da parte dei governi dovrebbe guardare a macchine più efficienti e pure è cresciuto per moda fondamentalmente è cresciuto il mercato dei suv quindi jaguar a sorpresa si è buttata a produrre andando ad investire su dei concept che saranno sviluppati nei prossimi anni di crossover chiaramente in chiave jaguar con in mente tutte le efficienze del caso guardando a pianali in alluminio etc. etc.

2. In che modo un cliente riconosce il valore del prodotto di un'azienda automobilistica ? E come si può aumentarlo affinché diventi fattore critico di successo ?

Elementi tangibili ed elementi intangibili tutto va rapportato anche al prezzo cioè nell'equazione del valore uguale elementi tangibili più elementi intangibili diviso il prezzo; uno può avere una shopping list dove ci sono prodotti alternativi. Facciamo sempre l'esempio di un prodotto non auto motive; uno può avere un forte interesse a comprare un prodotto alto per esempio un computer alto e lo confronta chiaramente con il mac. Puoi trovare che a livello di prodotto offra anche meno rispetto ad alcuni pc ordinari a livello di intangibile la forza del brand il design del prodotto è valorizzato talmente tanto se il prezzo è il triplo o il doppio o una volta e mezza a secondo il peso che da queste due componenti questa equazione del valore può essere inferiore a quella di prendere un buon pc dove magari l'elemento intangibile è di gran lunga inferiore ma il prezzo rispetto al prodotto che andrete a comprare è talmente valido che lo può portare a scegliere quel determinato prodotto rispetto al prodotto che lui aveva già scelto in precedenza che era un apple quando si va quindi all'acquisto entrano in funzione queste tre dinamiche sia il prodotto stesso rispetto al suo competitor quindi rispetto a quello che valorizza del prodotto sia gli elementi intangibili che il prezzo stesso a cui viene venduto.

Nel caso del prodotto automotive lasciando quindi dato per assunto il punto che il prodotto stesso viene creato dal centro quindi dal global in base a dinamiche mondiali e globali e quindi dato per assunto che noi non influenziamo il prodotto in realtà lo influenziamo in base a quelli che sono gli stimoli e i desideri dei clienti e quindi riportando questo input però è un'influenza che è di lungo periodo in realtà l'influenza di breve periodo noi lo possiamo avere sia sul valore intangibile sia sul prezzo stesso, sul prezzo creando dei contenuti di prodotto magari attraverso gli sconti piuttosto che attraverso delle offerte speciali comunque parliamo sempre di togliere al prezzo per rendere il valore più alto oppure quindi diminuendo la redditività per l'azienda automobilistica però è una strada che si può percorrere sicuramente non la più indicata oppure cercando di aggiungere sugli elementi tangibili chiaramente il brand è in comune come un conto in banca noi aggiungiamo sul brand ogni giorno ogni settimana ogni mese facendo delle azioni che sono in linea con quello che è il dna del brand ma invece anche sul servizio stesso quindi lavorando sulla qualità della rete aumentando l'esperienza d'acquisto migliorando l'esperienza d'acquisto di conseguenza aumentiamo il valore percepito dal cliente.

3. In materia di risorse umane, la rotazione del personale tra i diversi reparti può essere utile al fine dell'acquisizione di know e skills oppure potrebbe creare confusione e disagi tra i dipendenti ?

Entrambe le cose nel senso che in materia di risorse umane la rotazione del personale certamente può essere utile al fine di migliorare la capacità del dipendente di capire meglio il business a 360 gradi quindi fare una esperienza di vendita, marketing, finance ai servizi finanziari anche di capire al personale tra le attività core business dell'azienda stessa quindi fondamentalmente l'azienda che è operativa sul territorio in vendita e marketing è fondamentale perché da una rotondità al dipendente in grado permettendogli quindi di dialogare di business a 360 gradi capendo sia il volume l'aspetto commerciale che delle implicazioni questi hanno sul budget sui conti finanziari fino al capire le dinamiche del consumatore e del cliente per inquadrarla all'interno della strategia di marketing quindi certamente può essere utile creare confusione e disagi questo è vero nella misura in cui esistono due tipi di profili di carriere diverse esiste il profilo di carriera dello specialist lo specialista che è una persona che fondamentalmente vuole diventare bravo in quello che già crede di saper fare o quello che ha sempre fatto e fondamentalmente è una persona che ama vivere nella sua comfort zone una persona meno aggressiva diciamo da un punto di vista aziendale cioè una persona che ha ambizione ma è una ambizione relativa nel senso che vuole crescere all'interno di una sua comfort zone non ha aspettative di diventare il presidente dell'azienda o comunque uno dei suoi mega capi vuole essere un pilastro solido dell'azienda e della crescita dell'azienda quindi questa persona va rispettata va sviluppata e coltivata proprio cercando di valorizzare al massimo il suo punto di forza cioè la conoscenza specifica della sua materia chiaramente senza mai sbilanciarsi diventando quindi o andando in balia di questa persona se quella persona se ne va o ti dice da oggi in poi non lavoro almeno che non mi raddoppi lo stipendio siccome il know how è tutto trasferito su questa persona io non so più come andare avanti. Queste persone devono comunque sviluppare procedure di backup e così via in modo che l'azienda possa essere in grado di andare avanti anche senza di loro però sono importanti soprattutto in determinati settori l'amministrazione tutta la parte di staff che vuol dire gestione amministrativa piuttosto che ordering logistica tutte queste cose che richiedono molta esperienza specifica e quindi di conseguenza richiedono spesso persone che fondamentalmente voglio essere degli specialisti.

C'è la seconda categoria di persone che non vogliono essere specialiste ma quindi generaliste, hanno ambizione di crescere come ruolo e come posizione all'interno dell'azienda far carriera a livello di gradi e di inquadramento e quindi di conseguenza sono più portate ad uscire dalla loro comfort zone e mettersi di nuovo alla prova cioè mettersi di nuovo in gara questo avviene

periodicamente ci sono delle aziende come ad esempio è la ford anni fa che tendenzialmente ti faceva uscire dalla tua comfort zone ogni anno e mezzo o due anni se eri molto bravo anche dopo un anno e aziende invece come toyota che dice è vero che a sviluppare delle competenze all'interno di una determinata posizione ci vogliono circa dodici mesi se i dodici mesi io devo investirli per sviluppare le tue competenze ventiquattro mesi li voglio per avere il ritorno di questo investimento quindi ci sono dei tempi più lunghi secondo me è un concetto molto più corretto nel senso che investe ma prende prima di reinvestire perché una volta che tu hai sviluppato una competenza e quindi sei diciamo nella tua fase di crescita della curva d'apprendimento a quel punto tende a allungare la curva d'apprendimento dove si appiattisce e far si che l'apprendimento sia minimo ma l'output che genero dall'apprendimento che ore è molto elevato sia massimo l'azienda in quei ventiquattro mesi prenderà il massimo del tuo rendimento nel momento in cui la tua curva fisiologicamente comincia a declinare perché sei una persona generalista e quindi si appassiona nelle cose investe tempo e risorse ma poi vuole anche cambiare perché è è proprio una esigenza personale uscire dalla propria comfort zone l'azienda a quel punto quando è arrivata al limite del periodo in cui riesce a tenere quella persona che poi una persona può essere diciotto mesi come una persona può essere trentasei a secondo di come quella persona cercherà di fare uscire da quel ruolo e darti un ruolo complementare a quello che hai fatto fino a quel momento in modo da arricchire la tua esperienza e renderti appunto come dicevo all'inizio una persona più rotonda e più consapevole quindi di quello che è il business a 360 gradi.

4. La sua soddisfazione maggiore nella Sua carriera; quando, come e perché ?

All'interno della mia carriera ci sono tante fasi e tanti momenti che sono fondamentalmente frutto dei diversi stadi diciamo professionali ma soprattutto anche di crescita personale che ho avuto quindi secondo me ognuna di queste fasi sono state caratterizzate da profonde soddisfazioni se ne devo definire uno la maggiore soddisfazione è il fatto di aver sempre lavorato in un ambiente e in un contesto dove il prodotto stesso mi aiuta ad appassionarmi io sono un ottimista e una persona che vive di passione fondamentalmente e il fatto di lavorare con macchine belle con macchine in generale comunque che mi hanno sempre appassionato a far si che l'intera mia carriera fosse una carriera comunque l'intero mio lavoro fosse un lavoro fatto con passione faccio sempre un confronto di quello di mio padre che era pilota per un pilota il fatto di salire su un aereo e volare è un pilota militare è il lavoro più bello che uno

possa aver pensato perché fai quello che avresti sempre voluto fare quindi lavorare nelle macchine con tutti i pro e i contro che ci sono insomma con tutto lo stress ecc. ecc. ci sono questi pro dati dal fatto che lavori in un ambiente e in un contesto con un prodotto che ti appassiona.

3.5.3 Intervista a FABIO ROMANO – Direttore Marketing Jaguar Italia S.p.a.

1. Oggi nelle strategie di marketing quanto sono importanti le attività below the line e tutte le attività esperienziali rispetto all'advertising e perché ?

Le attività below the line intendo per esse quelle esponenziali ma anche il crm è diventato ormai sempre più importanti soprattutto quando poi si va sull'alto di gamma dove si presuppone un contatto quasi con one-to-one con un pubblico particolarmente sofisticato e ricercato perchè stanno aumentando per svariati motivi prima di tutto perché negli ultimi cinque anni in particolare negli ultimi tre anni con la crisi che c'è stata nel settore automobilistico c'è stata una stretta incredibile sui vari budget di marketing e quindi una ricerca sempre più pressante di efficienza e di efficacia e chiaramente le attività below the line sono sicuramente più efficienti e più efficaci proprio perché permettono di mirare in maniera più precisa l'investimento e quindi di far sì che l'investimento possa essere massimizzato.

Quindi una questione di efficienza e di efficacia e direi sempre collegato all'efficienza anche il fatto che le attività below the line permettono in maniera molto più facile delle iniziative di marketing e sia a livello di efficienza che di efficacia perché l'efficienza ti permette di ottimizzare le risorse condividere l'efficacia perché con il marketing tu riesci magari ad avere contenuti più forti e delle operazioni dal punto di vista del brand ancora più di impatto e più significative cosa che chiaramente che con le attività above the line è un po' più difficile anche perché rimane sempre più istituzionale e quindi si intende a comunicare dei propri valori del brand senza volerli condividere con altri nella logica di ricerca di efficienza e di efficacia. Un'azienda come Jaguar che vende 1500 macchine e parla a 27.000 persone quindi questo contatto quasi con one-to-one è molto valido.

2. Cosa è importante e cosa maggiormente influisce nella reputazione di un brand di una casa automobilistica che offre prodotti di lusso come Jaguar ?

Ci sono tanti componenti che incidono sulla reputazione per il nostro marchio la cosa più fondamentale è la storia rappresentare essere percepito come un marchio che ha fatto la storia

dell'automobile un marchio che è stato in grado di produrre e commercializzare delle vetture che in alcuni casi sono state delle vere e proprie icone come per esempio recentemente celebriamo il cinquantennale della E-Type e si vede che tipo di entusiasmo e di interesse c'è su questo tipo di happening è evidente che però la storia non basta anzi la storia per certi versi se è troppo positiva nel passato ma distorce quello che la gente percepisce nel presente può essere addirittura un boomerang perché esce fuori la frase classica che io ho vissuto nell'esperienza mercedes la gente diceva che le mercedes non sono più quelle di una volta quindi è importante che la storia segua via via nella contemporaneità dei valori e delle espressioni che sono quelle poi più percepite nel tempo moderno che vi via si sviluppa adesso nell'ambito automobilistico ci sono dei valori e degli elementi che sono comunque in maniera consolidata le principali ragioni di acquisto e anche di costruzione di un brand e sono fondamentalmente legate al design quindi al fatto che tu fai delle macchine che sono moderne attuali dinamiche che diciamo possono in qualche modo avere un appeal e diventare di moda cosa che per esempio con l'ultima generazione di jaguar stà assolutamente accadendo e che era un po' più difficile con la linea e con il design molto più conservativo del passato della precedente generazione e l'altro aspetto che comunque è collegato alla modernità e alla attualità è la tecnologia è evidente che il marchio per essere reputato in un determinato modo e in particolar modo nell'alto di gamma nel lusso deve essere un marchio molto avanzato tecnologicamente questo è palese e poi è evidente che ci sono quei valori che fanno parte del dna del marchio non necessariamente collegati alla storia ma proprio collegati a come la gente percepisce quel determinato marchio nel caso specifico del marchio come jaguar l'esclusività il lusso puro e l'artigianalità le performance incidono chiaramente nel costruire la reputazione del brand e quindi è fondamentale che in un certo senso ci sia sempre alimentazione di questi valori ed è cosa che in questo anno noi cerchiamo sempre di insistere su tutti questi aspetti però per la transizione che noi stiamo vivendo secondo me dando per assurdo tutta una serie di cose di cui ha menzionato la storia l'esclusività il lusso il design la tecnologia le performance quello che oggi in Italia più contribuisce a permetterci di ricostruire e rilanciare il nostro marchio è aver finalmente dei prodotti che sono percepiti come moderni giovanili attuali in grado di creare un trend di essere trainsetting.

3. Nella logica che mantenere un cliente costa meno che acquisirne uno nuovo come fa Jaguar a mantenere i propri clienti utilizzando attività di CRM ?

Jaguar educa e alloca una parte importante delle risorse di marketing per garantire che questo venga fatto nella maniera migliore possibile tant'è che ci siamo dati come vision di assicurare

un livello addirittura di eccellenza nella relazione e nella esperienza che i nostri clienti o potenziali clienti vivono in ogni fase in ogni touch point dei processi che collegano il cliente a Jaguar quindi non solo nel processo di acquisto ma anche nella overchip e nel riacquisto e quindi ci sono tantissime attività che sono finalizzate a questo sia a livello di punto vendita in particolare sul punto vendita tutta una serie di azioni che mirano a garantire i processi i crm vengano svolti in maniera eccellente e anche tutta una serie di attività svolte dalla casa madre centralmente per far sì che la relazione che si costruisce con il cliente o con un potenziale cliente sia eccellente un esempio per tutti il jagclub il club ufficiale di possessori Jaguar che nel 2010 è stato lanciato riscontrando un successo incredibile di richieste di iscrizioni ma anche di riscontro di soddisfazione da parte anche dei nostri clienti che hanno dato vita a questo club partecipando ad eventi prendendo parte alla community quindi impostando tutta una serie di commenti e di attività di commenti sulle attività e di considerazioni sulle attività.

4. Jaguar offre prodotti di valore economico molto alto, come si interviene per mantenere un valore residuo dell'usato accettabile evitando una ingente svalutazione del bene quindi creare un fattore critico importante per una decisione di acquisto sul nuovo ?

Le dinamiche per mantenere un valore residuo alto sono abbastanza chiare e abbastanza automatiche fondamentalmente dipendono da due ambiti come tutti quanti i valori dipendono dall'incontro della domanda e l'offerta se c'è un prodotto sul mercato dell'usato che è molto richiesto e c'è poca disponibilità chiaramente il valore è molto elevato se viceversa c'è un sacco di offerta e poca domanda automaticamente il valore tende a cadere ma questo è praticamente micro economia non è un discorso ricollegato al mondo dell'automobile il fatto è che nel mondo dell'automobile ci sono tutta una serie di variabili che tu puoi manovrare e che poi impattano direttamente su questa situazione cioè generare un eccedenza di offerta sul mercato dell'usato o meno ovvero anche sull'impattare su quello del processo di acquisto al monte perché il valore dell'usato dipende anche dal valore a cui tu hai acquistato al nuovo quindi il primo drive per mantenere alto il valore dell'usato è che non uno sconto alto sul nuovo; perché se tu fai un sconto alto sul nuovo il 30% è chiaro che un anno dopo e tutte le persone comprano con il 30% di sconto è chiaro che le persone che vanno immettere la macchina sul mercato dell'usato un anno dopo la macchina non varrà il 30% di valore di listino perché tutte le persone hanno acquistato la macchina nuova con il 30% di sconto sul listino quindi ci sarà un deprezzamento su quello che è stato il prezzo di acquisto della macchina quindi la prima leva è quella di non scontare eccessivamente le macchine ed è quello che hanno patito la maggior parte dei brand di lusso tipo MERCEDES e BMW che

sono passati da una situazione in cui non c'era tanta pressione sui volumi quindi non c'era tanta offerta ma c'era tanta domanda per cui gli sconti che si facevano sul nuovo era bassi perché c'era più domanda che offerta addirittura c'erano le liste di attesa e in più quando tu andavi a mettere il prodotto sul mercato dell'usato automaticamente c'era molto più richiesta che offerta e quindi il valore era tenuto molto in alto le strategie delle case di lusso soprattutto alcune sono cambiate nel corso degli ultimi dieci anni per cui hanno incominciato a mettere più pressione sui volumi mettere pressione su raggiungimento di volumi alti su vari mercati presuppone il fatto che i dealer devono vendere molte più macchine per vendere molte più macchine hanno incominciato a scontarle molto di più scontandole molto di più è crollato il valore dell'usato per cui una classe e che nei modelli precedenti tu la compravi con il 7 o 8% di sconto e adesso la puoi comprare con il 15 o 20% di sconto con il fine ciclo di vita con il 30% i sconto sul mercato dell'usato nel passato era il classico assegno circolare adesso è una macchina che perde valore dell'usato in maniera drammatica e dal punto di vista GIAGUAR è riuscita a mantenere alto il valore dell'usato perché noi non ci possiamo permettere di andare sulla strada dello sconto sul nuovo quindi proteggiamo la scoutistica anche perché in nostri DRILER devono mantenere un determinato livello di profitto perché vendono poche macchine quindi le vendono bene e scontando poco il nuovo automaticamente il valore dell'usato è tenuto abbastanza alto in più su macchine come la XF XJ XK essendo volumi quindi pezzi dipingibili in Italia molto piccoli anche sul mercato dell'usato cioè pochissima offerta e quindi con poca offerta e magari una domanda giusta il prezzo dell'usato viene tenuto alto.

5. Quali sono state le emozioni e le soddisfazioni maggiori nella sua carriera.

Le emozioni più forti sono state quelle di andare ad applicare le cose che avevo imparato sul mercato italiano dopo l'esperienza di MAZDA e l'esperienza di MERCEDES all'estero in quartier generale europeo quindi vedere come in alcuni casi i quartieri generali che vivono molto distaccati dalla realtà di mercati hanno avuto bisogno della mia esperienza su mercato quando poi ho vissuto l'esperienza a livello di quartier INFINITY e quella diciamo come emozione di esperienza ginevrina di vivere all'estero e stata soprattutto di emozione di soddisfazione per la prima volta ho visto che quello che avevo accumulato come prima esperienza lavorativa quindi i miei primi dieci anni di lavoro che finalmente stavano iniziando a produrre dei risultati in particolare come risultati in particolare i risultati che mi hanno permesso di prendere una posizione importante all'estero e di utilizzare le cose impiegate per sviluppare delle strategie delle attività a livello europeo su vari mercati poi simile come

emozione di riconoscimento e di soddisfazione è stato quello di ritornare in Italia con una posizione di responsabilità dirigenziale a fare quello per il quale si ha nelle precedenti esperienze italiane e quelle europee avevo imparato a fare con un livello di responsabilità e di decisione che mi permette di essere uno degli attori del rilancio del marchio Jaguar in Italia e delle idee e delle innovazioni delle cose che sono state fatte negli ultimi tre anni.

3.6 I nuovi paesi produttori, contributi statali internazionalizzazione. Il caso della produzione sudafricana di veicoli leggeri dal 1995 a oggi

L'industria sudafricana dell'automotive è diventata molto più integrata nel settore a livello mondiale dal 1995. La rapida espansione delle esportazioni ha spostato il suo orientamento fondamentalmente lontano dalla sua attenzione per il piccolo mercato domestico settore è ampiamente considerato come una storia di successo di transizione democratica in Sudafrica. Tuttavia, le vulnerabilità rimangono importanti, e non è per nulla significa chiaramente che la modalità di integrazione è stato particolarmente favorevole alla sviluppo a lungo termine del settore. Le dimensioni relativamente ridotte del mercato nazionale del Sud Africa e la sua posizione regionale pongono chiari svantaggi nell'attrarre gli investimenti internazionali. L'integrazione nell'industria globale è stata quindi parziale e continua e riflettere una certa esitazione da parte di imprese multinazionali ad assumere impegni davvero importanti per l'industria del Sud Africa. Il punto di attenzione riguarda l'espansione dell'importazione dei pezzi non prodotti localmente.

La Politica nel settore dell'automobile ha prodotto anche distorsioni, ha incoraggiato gli investimenti antieconomici, e ha portato a effetti collaterali imprevisti.

Questi impatti hanno limitato i guadagni che sono stati fatti e sono suscettibili di causare complicazioni in futuro.

Come già evidenziato nel Capitolo 1, un aspetto centrale della globalizzazione è l'espansione geografica della produzione a nuovi paesi e regioni. Questo processo ha incluso la frammentazione di complessi processi produttivi che hanno portato alla nascita di una nuova divisione di lavoro. Le compagnie transnazionali nel settore automobilistico sono stati tra i

pionieri nella governance delle reti spazialmente dispersi di impianti di assemblaggio e fornitori delle imprese. Considerato il ruolo fondamentale di queste aziende internazionali nel settore automobilistico l'industria in maggior parte dei paesi in via di sviluppo ha delle implicazioni significative nella catena del valore globale per i cittadini e la regione. Da un lato, il settore potrebbe essere elevata ad un nuovo livello, caratterizzata da una crescita degli investimenti, da un'espansione della produzione, e dell'aggiornamento generalizzato. Questo generale risultato positivo può essere temperato da un calo di proprietà locale e il declassamento delle imprese di proprietà nazionale. Ma in circostanze diverse, cluster nazionali sia stranieri appartenenti a imprese di proprietà nazionale e potrebbe anche essere relegati alla periferia delle reti automobilistica regionale e globale. Un numero di fattori determinano l'esito di questi processi. Nel valutare la posizione del Sud Africa nel settore automobilistico mondiale, questo articolo si concentra sull'interazione di tre dei più importanti fattori: posizione geografica, governo politica e la strategia multinazionali.

Durante il 1980, il mercato dei veicoli del Sud Africa era piccolo e sempre isolato. È stato distante dai principali mercati. Nel 1985, l'International Motor Programme ha pubblicato il suo primo libro influente sul futuro dell'automobile.

Aveva poco da dire sul settore sudafricano e prospettive negativo sul suo futuro: Due paesi al di fuori del grande auto-regioni produttrici hanno avuto industrie automobilistiche sostanziale per 30anni, favorito da una lunga storia di sforzi del governo per promuovere la produzione locale. Tuttavia, né l'Australia, né il Sud Africa, hanno sviluppato un'industria di esportazione, ed è difficile vedere qualsiasi competitività e superiorità di sviluppo in queste regioni che condividono gli svantaggi relativamente elevati tassi di salari, piccoli mercati nazionali, le distanze di navigazione dai principali mercati e la bassa produttività del lavoro rispetto al Giappone. (Altshuler et al. 1984:34-35) Nei primi anni 1990, questa prospettiva cupa sulle prospettive future è stata ampiamente condivisa da tutti i player (imprese, sindacati ed enti governativi) sudafricani del settore, che per motivi abbastanza comprensibili, hanno trovato difficoltà ad immaginare una rapida espansione nel breve o medio termine. L'industria automobilistica sudafricana era competitiva e altamente protetta. Le esportazioni di componenti sono stati crescita fuori uno butwere lowbase pesantemente assistita. La produttività del settore era molto bassa, e la prospettiva di liberalizzazione degli scambi commerciali era vissuta con un alto livello di ansia. Al volgere del secolo, gli sviluppi nel settore automobilistico sudafricano venivano viste in una luce molto diversa. Una massiccia espansione dell'esportazione, consistenti afflussi

d'investimenti esteri, e delle nuove tecnologie insieme ad un rapido miglioramento della produttività avvenivano con la caduta dei dazi di importazione e, almeno fino al 2003, della debole domanda interna. C'era stato anche un grado di razionalizzazione e maggiori economie di scala venivano raggiunte. Mentre l'industria rimane protetta e le esportazioni sono state assistite, negli ultimi dieci anni è stato un periodo di notevole trasformazione industriale, una volta protetto e l'industria inefficiente è diventata altamente orientata verso l'esterno ed è ora uno dei principali esportatori del settore. Questi sviluppi sono stati fortemente influenzati dalla politica col programma introdotto nel 1995, il Motor Industry Development Programme (MIDP). Come risultato, il MIDP è ampiamente considerato come un esempio di successo del commercio e politica industriale.

Ma questo scenario roseo è una semplificazione e pericoli si nascondono in futuro. Segnali di pericolo includono la recente espansione delle importazioni ad un ritmo più rapido rispetto a quanto previsto dai policy maker. Il deficit commerciale mongolfiera ha fatto sì che l'industria ha

in parte perso il boom delle vendite sul mercato interno. Mentre gli investimenti esteri sono rapidamente aumentati, ci sono domande per quanto riguarda la misura in cui essa è saldamente

incorporati in Sud Africa. La vulnerabilità dei fornitori nazionali costituisce un terzo problema potenziale, in particolare la politica automobilistica continua a muoversi per abbassare i livelli di supporto. Questo articolo affronta quindi due domande. Il primo è la modifica della posizione emergente del Sud Africa nel sistema mondiale produttivo automobilistico e la divisione del lavoro. Il secondo è la misura in cui un settore più forte è emerso da questo periodo di protezione in declino e crescente integrazione internazionale.

più avanti si analizzano gli sviluppi internazionali che incidono sulla natura dello sviluppo automobilistico del Sud Africa. Si sostiene che la geografia, le dimensioni del mercato, e il livello di sviluppo sono opzioni valide tutti hanno una grande influenza sul modello dei limiti di espansione e di luogo strutturale della gamma della politica opzioni. La terza sezione bozzetti da sfondo al Sud l'industria africana spiega le motivazioni dei meccanismi del MIDP. Nella quarta sezione sono analizzati recenti sviluppi del settore con particolare attenzione all'impatto della politica e strategia aziendale sulla struttura degli scambi e degli investimenti. L'obiettivo è quello di valutare i cambiamenti strutturali alla luce della posizione strutturali

del Sud Africa alla luce della sua posizione mondiale nel settore. La quinta sezione è quella conclusiva.

3.6.1 Localizzazione, politica, strategia e multinazionali: alcune implicazioni

La traiettoria di sviluppo globale nel settore automobilistico ha naturalmente importanti implicazioni per tutti i produttori dei mercati emergenti tra cui il Sud Africa. Si possono individuare tre tendenze. In primo luogo, la quota dei mercati emergenti è cresciuta enormemente sia per quanto riguarda la produzione globale e l'esportazione. In secondo luogo, "regionalismo" piuttosto che "globalismo" può essere il più appropriato descrittore delle forze che plasmano la posizione del settore a livello internazionale (van Tulder e Audet 2004). In terzo luogo, all'interno delle sedi in via di sviluppo di produzione, vi è una crescente concentrazione in un numero relativamente piccolo di posizioni favorite.

Il sostegno del governo attivo dei paesi in via di sviluppo ha ulteriormente incoraggiato lo sviluppo del settore. Per i paesi in via di sviluppo, le politiche per sviluppare il settore automobilistico l'industria in ambienti più commerciale aperto richiedono il raggiungimento di tre politiche obiettivi (Humphrey e Oeter 2000:43). In primo luogo, è necessario definire a livello regionale o spazio automobilistico nazionale, che è protetto da esigenze di politica. Queste misure devono essere accettabile per i partner commerciali e nel mondo di oggi la maggior parte probabilmente graduale verso il basso. In secondo luogo, la politica efficace deve garantire che il domestico

3.6.2 Ubicazione, politica, strategia e multinazionali

L'industria automobilistica potrà essere competitiva e potrà attirare investimenti esteri. Sua attrattiva dipenderà da aspetti quali le dimensioni e il tasso di crescita del mercato, la competitività attuale e potenziale come base di esportazione, la posizione rispetto agli altri mercati e regioni di produzione, e il contesto economico generale. In terzo luogo, la politica deve preparare l'industria per un ambiente commerciale più aperto, che potrebbe assumere la forma di riduzioni tariffarie così come il supporto ridotto in forma di misure relative agli investimenti (TRIM) (Humphrey e Oeter 2000:43). All'interno di questi parametri generali, le prospettive per i paesi in via di sviluppo, ovviamente, variano ampiamente e hanno perseguito politiche molto diverse. Attributi quali posizione geografica e dimensioni del mercato sono chiaramente a favore di alcune strategie e

può pronunciarsi fuori gli altri. Anche all'interno di un settore che è sempre più frammentata con un sofisticata divisione globale del lavoro, un certo livello di integrazione all'interno di un particolare locale è vantaggioso. Elevati volumi di assemblaggio di veicoli incoraggerà l'approfondimento della catena di fornitura mentre i fornitori fornirà un forte polo di attrazione per attività di assemblaggio. Una grande area protetta di mercato offre chiari vantaggi per lo sviluppo del industry.⁴ Il potenziale di crescita nei grandi paesi dove la proprietà del veicolo è bassa è chiaramente considerevole. Cina e India sono due casi classici, sia con grandi popolazioni e le economie dinamiche. Essi sono in grado di sviluppare su larga scala, industrie integrate, che possono citare importanti proprietà nazionale. In via di sviluppo trova adiacente al grande mercati dei paesi sviluppati hanno il potenziale vantaggio di integrarsi in questi mercati il favorevole terms.⁵ un livello ragionevole, della capacità tecnologica risultante dagli investimenti precedenti nel settore insieme a salari relativamente bassi e accesso al mercato può portare per una rapida integrazione ed espansione, sulla base degli investimenti esteri. Messico in relazione al Contratto commercio del Nord America (NAFTA) è un caso classico. Più recentemente, l'integrazione dei paesi dell'Europa centrale (ad esempio, la Repubblica ceca Repubblica ceca, Ungheria, Polonia e Slovacchia) nell'UE ampliata offre una numero di ulteriori examples.⁶ Paesi in questa categoria devono necessariamente adottare strategie che liberalizzano il settore. Essi hanno cercato di attrarre investimenti esteri diretti gli investimenti esteri (IDE) in concorrenza con le altre regioni periferiche al fine di essere competitiva nel mercato principale adiacente. "Mercati emergenti regionali" costituiscono un'ulteriore categoria di automobili praticabile spazio (Humphrey e Oeter 2000). Esempi importanti sono Association of Sud Est asiatico (ASEAN) e il Mercosur. Il problema con le autorità regionali mercati è che di solito ci sono un certo numero di paesi all'interno della regione che vogliono stabilirsi nel settore automobilistico. Concorrenza per attrarre investimenti può facilmente portare a risultati sub-ottimali per la regione nel suo complesso. Questo è chiaramente stato il caso sia l'ASEAN e il Mercosur. In ASEAN, le principali quattro paesi (Tailandia, Malesia, Indonesia e Filippine), tutti hanno ambizioni nella produzione di veicoli e il risultato è stato che i progressi sono stati trattenuti a causa dei ritardi nella creazione di un mercato aperto dei veicoli, anche se la razionalizzazione sostanziale è stata raggiunta nei componenti. Thailandia è emerso come il mozzo, sia perché rappresenta il più grande mercato e ha anche avuto più politiche liberali

verso gli investimenti stranieri (Shimokawa 2004). Per i paesi che non rientrano nelle categorie sopra, ma hanno ambizioni automobilistiche, la situazione è più complicata. Questo gruppo include una vasta gamma dei paesi e delle strategie. L'attributo comune è che manca loro l'accesso potenziale al mercato principale in termini di popolazioni di grandi dimensioni o di corrente ad un raggruppamento regionale e non sono favorito dalla appartenenza ad un blocco commerciale di grandi dimensioni come il NAFTA e l'Unione europea. Corea ha seguito una strategia di successo nazionalista, evitando le insidie di molti produttori dei paesi in via di sviluppo, specializzandosi in una gamma piuttosto ristretta di produzione di veicolo di questi tipi di volume elevato (Huang 2002; Oman 1989) e. Un esempio di una strategia indipendente era quella seguita da Australia, sviluppato paese con una lunga tradizione dell'industria automobilistica. Sviluppo iniziale sulla base di alta protezione in Australia ha portato a sperimentare molte delle problematiche che affliggono l'industria sudafricana, e cioè un mercato limitato e una frammentata struttura produttiva che conduce ad esso di essere un alto costo di produzione. In qualità di risposta a questi problemi, il Piano Car Button è stato introdotto nel 1985 con l'obiettivo di creare un settore più competitivo (Autorità Industria Automobilistica 1991:8). Le strategie principali per raggiungere questo obiettivo sono stati la riduzione delle tariffe, l'abolizione dei requisiti di contenuto locale, e un miglioramento delle piante e un modello di volumi da realizzare entro la crescente specializzazione attraverso la facilitazione delle esportazioni e penalizzare a basso volume production.⁷ Australia ha quindi seguito un percorso di integrazione molto rapida nel settore a livello mondiale, ma le importazioni sono aumentate notevolmente. Una maggiore apertura di solito porta ad un ampliamento dei collegamenti internazionali compresa una maggiore IDE. Che si tratti di stabilire siti incontaminati o rilevare esistente imprese, le imprese straniere portano con sé nuove tecnologie e può inoltre stabilire reti di fornitori nuovi che coinvolgono sia imprese nazionali ed estere. La dinamica l'interazione tra capitale straniero e produttori nazionali, se a livello locale o di proprietà straniera, è quindi fondamentale e ha notevoli implicazioni per la traiettoria di sviluppo del settore. Due questioni riguardano direttamente qui. Il primo è il ruolo che soprattutto l'equità, può giocare nell'integrazione delle imprese di successo nelle reti globali. La seconda è la questione relativa dell'impatto della crescente internazionalizzazione e della proprietà straniera sulle capacità dell'industria nazionale. Tipicamente, le aziende che sono pienamente integrati in reti globali operano su una scala più grande, con tecnologie più avanzate e raggiungono più elevati livelli di produttività rispetto a

quelli che forniscono protezione dei mercati interni. Saggi (2002) rende questo punto per l'industria automobilistica, sostenendo che la spillovers derivanti dagli investimenti stranieri sono stati principalmente di natura verticale maturato i fornitori che hanno avuto maggiore accesso ai mercati e la tecnologia come risultato di essere disegnato nelle reti internazionali delle case automobilistiche multinazionali. La ristrutturazione delle reti di produzione ha implicazioni importanti. Nell'industria automobilistica, le tendenze verso "di sourcing globale" e "seguace di sourcing" hanno avuto un effetto importante nei mercati emergenti dove la tendenza è verso un numero inferiore di primo livello fornitori e un maggiore uso di proprietà straniera fornitori. Per le imprese nazionali, molto dipenderà dalle condizioni in cui esse sono in grado di posizionarsi in queste creazione di reti. Possono emergere come favoriti fornitori di primo livello, o essere relegati in una posizione più subordinata come fornitori di secondo livello, o addirittura trovare si escluse completamente e sempre più dipendenti dal mercato del ricambio. Cercando di ottimizzare la loro posizione, i fornitori nazionali possono cercare un partner straniero. Naturalmente, un asset chiave potenziale portato da un azionista straniero o potenziale proprietario è l'accesso ai mercati, che possono offrire. Ciò è completato da il loro controllo sulla tecnologia necessaria per fornire i mercati di esportazione e per soddisfare le sempre più esigenti richieste degli assemblatori di circolazione nazionali. La letteratura sugli effetti degli IDE sul miglioramento delle imprese nazionali è misto. Per esempio, l'afflusso di capitale straniero può creare più esigenze nel contesto competitivo e richiede alle imprese nazionali aggiornamenti, ma può anche limitare la necessità di indigeni adeguamento tecnologico (Lorentzen e Barnes 2004), che può portare a declassamento sia in termini di attività tecnologiche e in termini di posizione nella catena del valore. Ma un più alto livello di capacità di assorbimento e più solide funzionalità all'interno di imprese nazionali e per l'economia ospite generalmente è probabile che portare effetti positivi a livello più positivo e più sviluppato legami con l'economia nazionale (Kokko, Tasini e Zejan 1996; Lall e Narula 2004; Narula e Dunning 2000).

Una forma fondamentale di collegamento con l'economia domestica sia attraverso l'acquisto di ingressi. Vi è una considerevole letteratura internazionale, che cita i collegamenti limitati delle imprese estere nei paesi in via di sviluppo. Nonostante ciò, vi sia una significativa prova che dove grandi impianti di assemblaggio sono stabiliti da imprese straniere, si sviluppano collegamenti all'interno considerevoli. E il livello di collegamenti non è statica. Nel settore automobilistico messicano, l'aggiornamento sostanziale è verificato, ma molto di

questo è stato con altre imprese di proprietà straniera, piuttosto che con i fornitori messicani (Carrillo 2004). In uno studio su camion Volvo e piante autobus nei paesi in via di sviluppo, Ivarsson e Alvstam (2005) ha rilevato che mentre "seguono fonte" fornitori avevano conquistato una larga fetta di acquisti da parte di questi assemblatori, la tecnologia trasferimenti viale imprese nazionali sono stati molto significativi.

3.6.3 Lo sviluppo dell'industria sudafricana dei veicoli leggeri

Il mercato dei veicoli del Sud Africa è cresciuto molto rapidamente dal 1950 ai primi anni 1980 con un incremento di dieci volte in questo periodo. Il mercato è rimasto costante nel 1980 come l'economia entrò in una fase di espansione con una crescita molto lenta limitato da instabilità politica e aumentando l'isolamento internazionale. Graduale recupero seguiti e dal 2003, le vendite sono esplose raggiungendo 617.000 unità in 2005. Questo, naturalmente, costituisce un mercato abbastanza piccolo in termini globali, e il mercato regionale, oltre che dal Sud Africa, è piccolo. La produzione ha monitorato le vendite abbastanza da vicino, ma di recente non è riuscito a tenere il passo con la rapida espansione del mercato interno. Nel 2005 sono stati prodotti 525.000 veicoli, di cui il 26,6 per cento sono stati esportati (NAAMSA 2006). Ci sono attualmente sette produttori di veicoli leggeri in Sud Africa, e ci sono stati iscritti nuova importante nell'industria di assemblaggio negli ultimi dieci anni. Vi è stato tuttavia un aumento significativo della proprietà straniera e di tutti gli assemblatori sono ora totalmente o prevalentemente di proprietà di multinazionali. Questo non è stato il caso nei primi anni 1990, quando la maggior parte erano in maggioranza assemblatori a proprietà locale. C'è stato anche crescente proprietà straniera nel componente settore, che conta circa 350 imprese. La maggior parte delle grandi imprese (oltre 500 dipendenti) sono ora di proprietà estera. La politica ambientale, come è avvenuto in molti altri paesi in via di sviluppo l'industria automobilistica sudafricana si è sviluppata sotto alti livelli di protezione, che comprende tariffe elevate e una serie di programmi contenuti locali. Mentre un notevole sviluppo diversificato si è svolta ai sensi del presente regime protettivo, il settore è stato anche afflitto dalla malattia di un comune ad alto costo della struttura produttiva aggravata da eccessiva proliferazione evidente nel grande numero di modelli e marche di veicoli essere assemblati in basso volume. Questo ha costretto a turno le aziende a produrre in modo inferiore al minimo livello di efficienza. I problemi di alta protezione erano diventati sempre più evidente dal passato 1980. L'industria automobilistica del Sud Africa era inefficiente e orientata molto verso l'interno.

Inoltre, il contesto internazionale ha sostenuto con forza la liberalizzazione del commercio e persino l'apartheid in Sud Africa non è stato immune da questa tendenza. Fase VI del programma di contenuti locali, introdotto nel 1989, segnò l'inizio di una ridotta protezione per l'industria. Il settore dei componenti è stato in parte liberalizzato, e produttori di veicoli potrebbero soddisfare una parte dei loro requisiti di contenuto locale da esportazione. Tuttavia, le tariffe sui veicoli costruiti fino rimasti a proibitivo levels.⁸ Il MIDP è stato introdotto nel 1995, appena un anno dopo la prima elezione democratica. Le tariffe sono state programmate per eliminare fino al 40 per cento per i veicoli leggeri e il 30 per cento per i componenti da 2002, ⁹ Requisiti minimi di contenuto locale sono state anche abolite. Importante, però, dazi all'importazione nel settore dei componenti e i veicoli potrebbero essere compensati da crediti derivanti da rimborso importazione l'esportazione di veicoli e componenti. Così, mentre valore nominale su veicoli importati sono rimasti piuttosto elevato, la capacità di dazi all'importazione sconto esportando importatori permesso di nave in veicoli e componenti a tassi più bassi efficace del dovere. La possibilità di compensare i dazi all'importazione dovrebbe quindi fornire la leva per favorire alle imprese di esportazione e, quindi, assicurare una presenza più significativa in termini di valore globale della catene. Nella scala di intensità di industria automobilistica, le esportazioni erano essenziali per ottenere maggiori volumi e una maggiore specializzazione richiesta per migliorare l'efficienza. In sostanza, ciò che la politica ha cercato di favorire una transizione da stato completamente abbattuto (CKD) il montaggio, che è stata tipicamente caratteristica di veicolo di produzione in mercati protetti di paesi in via di sviluppo attraverso una fase di transizione verso la produzione totale (Tabella 1). Sotto assemblaggio CKD, la produzione è di solito di basso volume e i costi sono alti, soprattutto se un elevato livello di localizzazione è previsto dal la politica del governo. Nelle fasi di transizione e di produzione completo, dove le esportazioni possono diventare significativi, sia gli standard di qualità e il numero di derivati offerti devono essere in linea con la prassi internazionale. Volumi per modello anche aumento della fase di transizione e in piena produzione si avvicinerebbe sulla scala mondiale. Perché le aziende che stanno esportando, avrebbero bisogno di accedere ai componenti a prezzi mondo così a dispetto di maggiori volumi, nella fase di transizione, contenuti locali livelli non può aumentare. Nella fase di piena produzione, tuttavia, molto più alti volumi normalmente da raggiungere, permettendo ai produttori di veicoli per localizzare i componenti su base economica. L'impatto della globalizzazione sulla struttura dell'industria come risultato di protezione ridotta, il livello di concorrenza internazionale nel Sud Africa l'industria automobilistica è aumentato notevolmente. Evidenti indicatori degli effetti della

globalizzazione sono il livello delle importazioni e delle esportazioni e il livello di investimento. Tuttavia, siamo anche interessati a considerazioni strutturali, che possono essere più rivelatrice sulla natura di integrazione globale e industriali trasformazione. Dato che l'industria automobilistica ha una lunga catena di valore ed è soggetta a sostanziali economie di scala, queste considerazioni strutturali comprendono la portata degli investimenti, la composizione del commercio, e lo sviluppo della catena di fornitura. Per esempio, un investimento in un grande impianto di motore ridurrebbe i costi logistici per l'assemblatore e creerebbe grandi volumi di opportunità per fornitori di secondo livello. Tali prestazioni di agglomerazione e di clustering sono essenziali alla creazione di una catena del valore sostenibile e competitivo all'interno di un particolare locale.

Il commercio internazionale porta la prospettiva non solo di crescita delle esportazioni, ma di specializzazione, che è estremamente importante in un settore ad alta intensità di scala, come il industria automobilistica. Tuttavia, poiché la protezione si riduce, le importazioni si può aspettare per acquisire una quota maggiore del mercato nazionale, l'importazione e l'espansione rapida possibile minacciano la sopravvivenza dei produttori locali da parte erodendo la loro quota di mercato domestico.

TABLE 1. STAGES IN THE DEVELOPMENT OF VEHICLE PRODUCTION IN SOUTH AFRICA.

	CKD assembly	Transition	Full manufacturing
Target market	Domestic	Domestic and export	Domestic and export
Level of integration with parent company	Low; import of CKD packs	Medium	High
Model line-up	Many models	One or two	One or two
Derivatives	Limited to reduce costs	Full range to supply export market	Full range to supply export market
Local content	Generally low but may be quite high as a result of local content requirement	Moderate based primarily on cost factors	Medium to high
Quality	Below source plant	Equal to source plant	Equal to source plant
Production cost	High	Medium; penalties incurred by high logistics costs	Low
Domestic design	Local adaptations	None	None—may do worldwide R&D in niche areas

Source: Interviews.

Totale delle importazioni automobilistico è aumentato da R18.0 miliardi nel 1996 a R73.3 miliardi nel 2005. Il valore dei veicoli importati è aumentato ancora più nettamente, da

solo R2.8 miliardi nel 1996 a R28.3 miliardi nel 2005, pari a quasi 40 per cento del mercato domestico. Tuttavia, le importazioni di componenti sono considerevolmente più grandi, anche se il tasso di crescita è stato meno drammatico, perché hanno cominciato da una base più alta. Le importazioni di attrezzature e componenti originali aftermarket rosa da R15.2 miliardi a R45.0 miliardi nel 2005. Prodotti automobilistici costituiscono un segmento di grande e crescente delle importazioni del Sud Africa, superiore a 18 per cento dell' importazioni di merci totale entro il 2005. Come risultato della componente in crescita del veicolo le importazioni, il deficit complessivo settore automobilistico si è ampliato notevolmente, raggiungendo R27.7 miliardi nel 2005. Le esportazioni sono cresciute rapidamente a partire dal 1990. **Totale delle esportazioni del settore automobilistico a l' avvio del programma di Fase VI nel 1989 erano solo R443 milioni ma aumentato nel corso 1-100 volte al R45.6 miliardi entro il 2005 (Figura 1).** Una serie di fattori sono stati rappresentativi. La più importante è l'import-export di complementazione ,accordi nell'ambito della fase VI e il MIDP, che hanno fortemente aiutato le esportazioni. Un secondo fattore è stato semplicemente che la protezione caduta e la limitatooa crescita del mercato domestico, fino a tempi recenti, hanno costretto le imprese nel mercato di esportazione.

In terzo luogo, il rand era abbastanza debole su gran parte di questo periodo. Il rand forte e il mercato vivace interno di questi ultimi anni hanno contribuito al livellamento di espansione delle esportazioni dal 2003. **Le esportazioni di componenti del veicolo esportazioni totali**

FIGURA 1. ESPORTAZIONI AUTOMOTIVE, 1988-2005 (R milioni).

Fonti: Dipartimento del Commercio e dell'Industria (2002, 2004); NAAMSA (2006).

492 crescita e cambiamento, settembre 2009

Sia VI Fase e il MIDP hanno creato incentivi per i produttori di veicoli per espandere le esportazioni. Perché controllato grandi reti globali di operazioni di assemblaggio e collegati aziende fornitrici, sono stati in grado di facilitare rapidamente le esportazioni sia da loro Il commercio e gli investimenti nel settore dei veicoli. Come indicato sopra, sia veicolo le importazioni e le esportazioni si sono espanse operazioni sudafricani o dal Sud Africa a base di fornitori per le loro operazioni internazionali. L'accesso a una tecnologia all'avanguardia è diventato importante per i fornitori. Questo spesso significa che è essenziale per le imprese nazionali per acquisire un partner straniero al fine di facilitare l'accesso a mercati stranieri. Questo è stato spesso facilitato da assemblatori veicolo. rapidamente dal 1995. Ma, come indica la figura 1, la crescita delle esportazioni dei veicoli ritardati esportazioni componente durante la fase VI e il

prime fasi della MIDP. L'obiettivo della politica è stato quello di favorire la razionalizzazione, strategia indicata nella tabella 2. Vista la crescita delle esportazioni di "periferici" components¹⁰ nei primi anni del MIDP e la crescita relativamente lenta delle esportazioni di veicoli fino alla fine del 1990, i politici erano preoccupati che le case automobilistiche usassero gli accordi di complementazione commerciale del MIDP per perseguire a basso volume strategie. Il problema era che i costruttori di veicoli hanno inizialmente adottato una strategia di generare crediti di importazione da componenti d'esportazione, in particolare quelli che richiedevano solo investimenti luce. Questo ha permesso loro di continuare a introdurre nuove, lowvolume modelli nel mercato domestico con componenti importati. Questa strategia ha offerto un percorso "facile" di raggiungere la neutralità dovere, certamente molto più facile che aumentare il contenuto locale a volume basso, localmente assemblare veicoli. E' anche preoccupazione che nasce tra i fornitori di apparecchiature originali stabilito componente al mercato interno, che ha adottato strategie aggressive di prezzi. Ma questa strategia ha anche lasciato i produttori di veicoli in una posizione vulnerabile. Da mancanza di aumentare i volumi dei veicoli mediante l'esportazione, costi unitari di produzione rimangono elevati e i costruttori di veicoli che diventano progressivamente meno in grado di competere come riduzioni tariffarie continuato. Tuttavia, le esportazioni di veicoli hanno cominciato ad aumentare rapidamente dal 2001. Ad alto volume le esportazioni di veicoli non sono solo in funzione della competitività, ma dipende dalla strategia mondiale della società madre e la sua volontà di ottimizzare la produzione globale, capacità nel contesto del regime politico attuale in ogni luogo di produzione.

L'importanza delle economie di scala ha fatto sì che la maggiore competitività ha messo una certa pressione sulle imprese per aumentare la produzione come un modo per ridurre l'unità di costi.

Gli investimenti dovrebbero essere allargati o le imprese di fronte roschiano di perdere la posizione di mercato, diventando insostenibili. Questo a sua volta ha richiesto alla società madre di creare opportunità di esportazione per la controllata sudafricana e investito di conseguenza. Il risultato è stato che le esportazioni di veicoli tendevano ad aumentare in maniera non incrementale come singole imprese controllanti adottato la decisione strategica di veicoli fonte dal Sud Africa (Figura 2). Nel 1996, nessuna impresa ha esportato un numero significativo di veicoli. Nel 2001, tre imprese, tutte a base tedesca, ha attuato strategie di esportazione. Durante questo periodo, altre case automobilistiche, come Ford e Nissan, hanno continuato a perseguire modelli di

strategie multiple , in alcuni casi con bassi livelli di contenuto locale. Essi sono stati in grado di farlo generando grandi esportazioni di componenti, che ha permesso loro di compensare le importazioni dei componenti. Questa opzione non è sostenibile nel medio e lungo termine e entro il 2005, sia Toyota e Ford aveva iniziato ad attuare programmi di esportazione con gli altri assemblatori pensando di seguire l'esempio. Il boom delle esportazioni del veicolo è stato guidato dal MIDP. Le imprese non generalmente si vede in Sudafrica come base per le esportazioni e senza, le esportazioni MIDP non avrebbe aumentato più rapidamente che hanno. Tuttavia, i costi sono bassi, in alcuni punti di vista. Lavoro bassi e costi di gestione insieme a terra a buon mercato e di energia elettrica sono importanti vantaggi competitivi. Costi di assemblaggio reale per le operazioni locali come BMW e DaimlerChrysler sono ben al di sotto dei costi in azienda nel loro rispettivi plants tedesca **Quando le operazioni del settore sudafricano hanno sostenuto significativi svantaggi di costo è nel campo della logistica inbound e outbound.** Si tratta di una funzione dei costi di trasporto elevati e lunghe distanze verso i mercati esteri così come gli alti livelli di contenuto importato. Come indica la tabella 3, l'espansione del veicolo, le esportazioni nel 1990 superò ben presto il piccolo mercato regionale e le esportazioni principali le destinazioni sono a distanze notevoli dal Sud Africa. Attualmente, il commercio offre alcuni vantaggi in accordi che prevedono il libero accesso negli Stati Uniti e UE, ma questi lontani mercati restano vulnerabili allo sviluppo di fonti più prossime di approvvigionamento. Investimento da costruttori di veicoli e produttori di componenti è costantemente maggiore rispetto al minimo di metà degli anni 1990, quando l'incertezza politica e la politica insieme ad un mercato debole domestico ha portato ad una crisi grave in nuova spesa capitale. Investimento di capitali nella produzione di veicoli pari a solo R847 milioni nel 1995 ma è aumentata a oltre R3.5 miliardi nel 2005. **Tuttavia, gli investimenti fatti negli impianti sudafricani hanno continuato a restare indietro nella capitale enorme spese in settori in forte espansione nei mercati emergenti in Brasile, Messico, Thailandia,** Cina ed Europa centrale negli ultimi dieci anni. Così, mentre la maggior parte del Sud Africa, impianti di produzione hanno modernizzato e ampliato, la maggior parte resta lontano dalla scala mondiale. Le strategie dei giapponesi a base di assemblatori sono sempre stati costretti dalla posta in gioco proprietà relativamente basso tenuto in Sud Africa gli affiliati e come dan considerazioni di quota di mercato. Storicamente, Nissan e Toyota sono state di proprietà nazionale e gestite in base ad accordi di licenza. **Nei primi anni, a seguito aumentare in maniera nonincremental come singole imprese controllanti adottato la decisione strategica di veicoli fonte dal Sud Africa (Figura 2).** Nel 1996, nessuna impresa ha esportato un numero significativo di veicoli. Nel 2001, tre

imprese, tutte a base di tedesco, ha attuato strategie di esportazione. Durante questo periodo, altre case automobilistiche, come Ford e Nissan, ha continuato a perseguire multi modello strategie, in alcuni casi con bassi livelli di contenuto locale. Essi sono stati in grado di farlo generando grandi esportazioni di componenti, che ha permesso loro di compensare le importazioni dei componenti. Questa opzione non è sostenibile nel medio e lungo termine e entro il 2005, sia Toyota e Ford aveva iniziato ad attuare programmi di esportazione con gli assemblatori altri pensando di seguire l'esempio. Il boom delle esportazioni veicolo è stato guidato dal MIDP. **Le imprese non generalmente si vede in Sudafrica come base per le esportazioni e senza, le esportazioni MIDP non avrebbe aumentato più rapidamente che hanno.** Tuttavia, i costi sono bassi, in alcuni punti di vista. Lavoro bassi e costi di gestione insieme a terra a buon mercato e di energia elettrica sono importanti vantaggi competitivi. Costi di assemblaggio reale per le operazioni locali come BMW e DaimlerChrysler sono ben al di sotto dei costi in azienda nel loro rispettivi plants.tedesca Quando le operazioni sudafricano sostengono significativi svantaggi di costo è nel campo della logistica inbound e outbound. Si tratta di un funzione dei costi di trasporto elevati e lunghe distanze verso i mercati esteri così come alti livelli di contenuto importato. Come indica la tabella 3, l'espansione del veicolo le esportazioni nel 1990 superò ben presto il piccolo mercato regionale e le esportazioni principali le destinazioni sono a distanze notevoli dal Sud Africa. Attualmente, il commercio accordi che prevedono il libero accesso negli Stati Uniti e UE offrire alcuni vantaggio, ma questi lontani mercati restano vulnerabili allo sviluppo di fonti più prossime di approvvigionamento. L'investimento da costruttori di veicoli e i produttori di componenti è costantemente maggiore rispetto al minimo di metà degli anni 1990, quando l'incertezza politica e la politica insieme ad un mercato debole domestico ha portato ad una crisi grave in nuova spesa capitale. Investimento di capitali nella produzione di veicoli pari a solo R847 milioni nel 1995 ma è aumentata a oltre R3.5 miliardi nel 2005. Tuttavia, gli investimenti fatti negli impianti sudafricani hanno continuato a restare indietro nella capitale enorme spese in settori in forte espansione nei mercati emergenti in Brasile, Messico, Thailandia, Cina ed Europa centrale negli ultimi dieci anni. Così, mentre la maggior parte del Sud Africa impianti di produzione hanno modernizzato e ampliato, la maggior parte resta **lontano dalla scala mondiale. Le strategie dei giapponesi a base di assemblatori sono sempre stati costretti dalla posta in gioco proprietà relativamente basso tenuto in Sud Africa gli affiliati e come da considerazioni di quota di mercato. Storicamente, Nissan e Toyota sono state nazionale di proprietà e gestito in base ad accordi di licenza.** Nei primi anni, a seguito dell' introduzione del MIDP, le operazioni del Sud Africa hanno ricevuto l'accesso ad un

vasta gamma di mercati africani, ma questi erano troppo piccoli per aumentare in modo significativo l'uscita. Piccoli investimenti di assemblaggio CKD ha continuato ad essere per esempio, all'inizio del 1998, Fiat ha annunciato che stava per spendere milioni di R250 per la produzione di nuovi modelli dal automobilistiche plant.¹⁴ L'importo è investito e l'proiettato volumi annuali di 25.000 unità, che sono stati in ogni caso non hanno mai raggiunto, erano ben al di sotto del livello degli investimenti in corso nei paesi emergenti più importanti mercato industrie. Essi rappresentavano una strategia di partecipazione, con l'azienda disposta a impegnarsi a grandi investimenti, ma riluttante a ritirarsi dalla produzione in Sud Africa. Toyota è rimasto in una posizione relativamente forte alla fine del 1990, data la sua grande quota di mercato domestico in entrambe le vetture e veicoli commerciali leggeri. Tuttavia, la società trovata difficoltà a generare volumi delle esportazioni sufficienti a compensare la sua componente dazi all'importazione ed è stato spesso nella condizione di dover acquistare importazione di crediti da parte di esportatori componente indipendente. Sia Nissan e Toyota hanno ora preso partecipazioni di controllo nelle operazioni sudafricano. Questi legami più stretti riflette una risposta strategica ad una maggiore pressione concorrenziale nel Sud Africa market. Di conseguenza, Toyota South Africa è diventato più solidamente integrate nel Capogruppo di rete di produzione globale. Le esportazioni iniziata con la Corolla e nel 2005, Toyota ha cominciato su larga scala le esportazioni di veicoli commerciali leggeri come una delle hub globale del progetto internazionale di veicoli multiuso. La produzione di questo veicolo viene completamente provengono da fuori del Giappone con il centro principale è Thailandia e produzione che si svolgono anche in Indonesia e Argentina. Tuttavia, componenti principali provengono dalla Tailandia (motori) e Indonesia (trasmissioni). Questo progetto è aumentare la produzione nello stabilimento di Durban Toyota a 200.000 unità all'anno e, secondo Toyota Motor Corporation (TMC) segna "la piena integrazione della struttura di produzione sudafricana nell'economia globale TMC alimentazione di rete. Ford e General Motors (GM) hanno una lunga storia di assemblaggio di veicoli in Sud Africa, ma sia disinvestito durante il 1980 a causa della politica pressures. Ora hanno reinvestito in Sud Africa e ha stabilito legami più stretti con le Operazioni diei sudafricani che erano inizialmente riluttanti a veicoli fonte dal Sud Africa su scala significativa. Questo è stato il risultato di avere capacità in eccesso ad impianti di assemblaggio in tutto il mondo così come già avendo in tutti i significativi markets. Ford Motor Company ha aumentato la sua partecipazione al 100 per cento nel 2002 e ha recentemente annunciato un forte aumento di produzione del programma theT6 pickup formof, che sarà prodotta in volumi di oltre 100.000 unità all'anno.

Delta Motor Corporation, che ha prodotto i veicoli sotto licenza di GM, Inizialmente era in una situazione più difficile per quanto riguarda le esportazioni di veicoli come GM non ha 498 crescita e cambiamento, settembre 2009 da detenere una quota importante. Nel 1996, Delta ha aperto il primo impianto di assemblaggio nuovo ad essere costruito in Sud Africa per oltre un decennio. E 'stato, tuttavia, un impianto abbastanza piccolo CKD con bassi livelli di automazione. Crescente pressione competitiva su Delta ha fatto sì che un contratto di esportazione divenne sempre più importante, e GM da allora ha preso pieno controllo del funzionamento del Sud Africa. La società ha lanciato un veicolo, esportazione programma, ma volumi e livelli di contenuti locali sono molto bassi e la posizione della ditta rimane un po' debole. Le strategie di esportazione del veicolo delle imprese tedesche (BMW, Volkswagen [VW], e DaimlerChrysler) sono stati motivati in parte dal fatto che nessuno di loro ha una vasta distribuzione globale di plants. L'operazione sudafricana, dunque, ha beneficiato della globalizzazione dei costruttori di veicoli tedeschi in cerca di espandere la capacità, aumentare la loro quota di produzione al di fuori della Germania costo elevato, come oltre che conservano il loro punto d'appoggio strategico nel mercato sud africano. Ciò ha richiesto maggiore efficienza produttiva e la capacità di esportazione che richiedono a loro volta più grandi investimenti e un grado di razionalizzazione della linea di prodotti. Dopo aver abbandonato la produzione del 5 e 7 veicoli di serie, solo BMW produce la Serie 3 in Sud Africa. Produzione nazionale nel 2005 è stato 43.000 unità con 67 per cento della produzione viene esportato in mercati come il Regno Unito, Stati Uniti, Australia e Giappone. Nei primi anni 1990, il Sudafrica non abbia avuto molti vantaggi come un sito per nuovi investimenti secondo il capogruppo Volkswagen AG. Anche partendo dal presupposto che un accordo politico è stato raggiunto, i problemi rimasti incluso l' politica di regime incerto, l'alto costo delle materie prime, il piccolo mercato in relazione al numero di produttori, bassa produttività del lavoro, e l'alto costo dei locali componenti (Black 2001). Ma a seguito di transizione politica e l'introduzione del MIDP, la vista della capogruppo era cambiato dalla fine 1990s. VW (Sud Africa) è diventato un importante esportatore di veicoli a ricevere contratti di grandi dimensioni per esportare i veicoli da golf in Europa. Mentre questi contratti ha dato l'opportunità VWS di razionalizzare il numero dei modelli è di produzione locale e di dimostrare la sua funzionalità per la capogruppo, hanno coinvolto relativamente bassi livelli di locali contenuti e sono stati tanto il risultato di vincoli di capacità globale di lungo periodo piano strategico di integrare VWSA nel gruppo mondiale. DaimlerChrysler ha ampiamente modernizzato e ampliato la suo già piccolo e obsoleto

impianto orientale di Londra e sta esportando Classe C Mercedes veicoli principalmente ai mercati UK, Australia e in Asia minore. Classe C produzione nel 2005 ammonta a 42.000 unità, ma l'azienda ha trovato difficile ottenere un ruolo più importante nella rete di DaimlerChrysler, che consentirebbe il raggiungimento di volumi su scala mondiale e più alto contenuto locale. Più di recente, l'azienda ha investito molto, ma come nel caso della BMW, è stata costretta dal mercato domestico limitato.

Utilizzando piante sudafricane a basso volume come base di esportazione ha qualche strategiche vantaggi. Per esempio, ha permesso le case automobilistiche tedesche base, Daimler- Chrysler e BMW, per accedere a bassi volumi sui mercati in Asia e in Australia e ridurre i tempi di spedizione dall'Europa (Holweg e Pil 2004). Più inquietante per la Dell'industria sudafricana, il più piccolo, più alta intensità di lavoro sudafricano a base impianti di assemblaggio può giocare un ruolo di "fornitori swing" rispondendo a soddisfare una maggiore domanda globale, ma essere il primo a tagliare la produzione se declino globale delle vendite. Mentre l'esportazione di veicoli è destinata ad espandersi, una serie di vincoli sono stati evidenziati dal veicolo prodotto. Questi sono in parte in funzione del limitato mercato interno. Aziende internazionali sono riluttanti a fonte su larga scala l'esportazione di un modello particolare dal Sud Africa, quando il mercato interno per quel modello è limitata. Produttori di veicoli hanno sostenuto che in un tale ambiente, è rischioso per allocare i volumi delle esportazioni sostanziali nel funzionamento del Sud Africa. Internazionale piante sorella che possono offrire il loro volume genitore sostanziale aziende sia sul mercato nazionale ed internazionale sono quindi in un approccio strategico più forte posizione.

C'erano anche le preoccupazioni espresse in merito alle esportazioni di veicoli verso l'UE nel lungo periodo a causa di costi di trasporto e logistico. Mentre il valore attuale dei crediti all'esportazione ha più che compensato i costi, questi benefici venivano rapidamente ridotto. Infine, la disponibilità di capacità nella UE è stato notato come un fattore limitante, con questa potrebbero essere aggravate dalla recente espansione a basso costo la capacità nell'Europa centrale e orientale. In termini di fasi di sviluppo di cui alla tabella 1 i tre tedeschi a base di aziende sono a buon punto nella fase di transizione, ma c'è un problema in movimento alla fase di produzione completa. Ciò richiede quote di esportazioni più grandi dalle rispettive società madri. Ma il passaggio alla fase di produzione completa è essenziale se si vuole ridurre ulteriormente i costi, aumentando il contenuto locale. Toyota, che è stata inizialmente lenta per sviluppare le esportazioni, è oggi l'unica azienda ad essere entrata nel pieno della produzione di categoria sulla base di un progetto di volumi di produzione totale di

oltre 200.000 unità con livelli relativamente alti di contenuti locali. Ford, Nissan, e GM sono meglio classificati come nelle prime fasi di una strategia di transizione. Contenuto locale. Un obiettivo chiave della politica nazionale automobilistica nei mercati emergenti, che hanno cercato di sviluppare l'industria automobilistica, è lo sviluppo del fornitore base. Senza fornitori forti nell'ambito domestico, l'industria sarà non pienamente integrata nella posizione particolare.

Come è stato indicato sopra, l'alto costo della logistica in entrata è un importante fattore di costo. In Sud Africa, l'introduzione di una serie di programmi locali dal 1961 ha portato all'aumento dei livelli di componenti locali nei veicoli assemblati internamente. Con l'introduzione di Fase VI, il settore dei componenti andò sotto crescente pressione. Ma ciò riflette una forte valuta locale (rand) dal 2002 al 2005, così come l'aumento della redditività dell'assemblaggio nell'industria. I dati mostrano uno stallo o la posizione in declino, che indica che le componenti prodotte localmente (ulla base del numero di pezzi di produzione nazionale) incorporate nei veicoli assemblati a livello locale non è certamente in aumento.

Anche se non c'è stato un calo importante nei componenti prodotti localmente dal 1995, i livelli sono bassi. Gli assemblatori hanno sempre lamentato del fatto che molti fornitori non hanno la necessaria. La tecnologia per la fornitura di componenti per i veicoli avanzati è stata esportata. Ciò che è necessario è un livello molto più alto di investimenti, tra cui una sostanziale espansione degli investimenti esteri. Il problema chiave nel convincere a livello locale le imprese straniere ad intraprendere tali investimenti è rimasto il problema della bassa produzione domestica. Anche i modelli più alto volume di prodotto in Sud Africa nel 2005 (40,000-50,000 unità) non erano sufficienti per giustificare investimenti nella componentistica. Volumi di almeno 100.000 unità all'anno sono necessari per giustificare gli investimenti necessari per raggiungere un elevato livello di componentistica su base economica.

Nel caso della BMW, per esempio, volumi di produzione sono raddoppiati e c'è stato un aumento del contenuto locale. Un certo numero di fornitori sono vicino l'impianto di Rosslyn. Questi includono Lear Corporation, Faurecia sistemi interni, e la controllata ZF, Lemforder, che assembla il sistema di assi. Tuttavia, volumi non sono ancora sufficienti a giustificare livelli molto alti di localizzazione, in particolare dato il fatto che la produzione principale della serie 3 prosegue in Germania.

Alla Toyota, che è quello stabilimento dove i volumi di produzione, sta ora raggiungendo scala mondiale, i livelli di contenuti locali sulla Corolla nuova in fase di lancio nel 2007 sono

superiori a quella del modello precedente. Quello che è cambiato, però, è il grado di affidamento sui supplier globali. La quota di componenti di produzione nazionale forniti dai "fornitori globali" sono aumentate dal 41 per cento nel vecchio modello Corolla al 82 per cento nel nuovo modello. Mentre non vi è stato d'investimento, soprattutto da parte di imprese straniere o joint venture in alta tecnologia, di primo livello per la fornitura di nuovi componenti, veicolo di grandi dimensioni del volume progetti, in molti casi queste aziende operano come subassemblers JIT di importati componenti utilizzando maschere di assemblaggio tecnologicamente avanzati e dispositivi di collaudo. Essi non sono, tuttavia, responsabili per i processi di conversione dei materiali e come questi non possono essere considerati dei veri produttori (Black 2007). La conversione di materiali avanzati (e le attrezzature associate e gli investimenti tecnologici) ha luogo al di fuori del Sud Africa e come tali i contenuti locali a valore aggiunto locale, anche su progetti di veicoli su larga scala per l'esportazione, è piuttosto ridotto. Quest'ultima caratteristica è ulteriormente supportata da dati recenti tratti da 70 aziende che appartengono al Club del Sud Africa Benchmarking Automotive, che mostra sorprendenti differenze nei modelli di acquisto di locali e di proprietà straniera componente imprese e anche tra le imprese esportatrici e le imprese fornitura del mercato interno.

Componente delle esportazioni. Come indicato nella figura 1, le esportazioni di componenti hanno ampliato notevolmente. La ripartizione delle esportazioni componente è riportato nella tabella 4. Un obiettivo chiave di import-export schema di complementazione è quello di assistere componente fornitori di generare alti volumi, il che li renderebbe più efficienti e in grado di competere nel mercato nazionale contro le importazioni. Un obiettivo collegato è che i costi di produzione ridotti avrebbe il vantaggio di offrire minore costo ingressi nell'industria di assemblaggio. L'obiettivo di una maggiore componente volumi è stato sicuramente raggiunto, almeno nel senso che lo sviluppo delle esportazioni di solito è accompagnata da maggiori volumi e di specializzazione. Ma la natura di espansione delle esportazioni ha sollevato una serie di preoccupazioni. In primo luogo, vi è la questione delle implicazioni per l'integrazione complessiva del settore particolarmente dato l'immagine dei prodotti che vengono esportati. In secondo luogo, c'è la questione della sostenibilità della rapida espansione delle esportazioni che ha avuto luogo. Queste le difficoltà attuali e potenziali sono discussi di seguito. Mentre l'espansione delle esportazioni ha avuto luogo in una vasta gamma di componenti, una caratteristica che colpisce è la grande quota delle esportazioni totali presi da due soli componenti, convertitori catalitici e di cuoio automobilistico. Questi due elementi già contabilizzati 42,1 per cento delle

esportazioni di componenti nel 1995 e nel 2005 rappresentavano il 55 per cento di un volume molto maggiore di esportazioni di componenti. La maggior parte di espansione delle esportazioni ha, quindi, non è stato da "tradizionali" fornitori di componenti, ma da un rapido emergenti nuovo gruppo di imprese di proprietà prevalentemente stranieri spesso con collegamenti a costruttori di veicoli. Investimenti relativamente leggero con un basso livello di integrazione nel settore domestico sia in termini di fornitura di veicoli nazionali o termini di utilizzo di sottocomponenti sono stati un risultato. Molti dei principali le esportazioni di componenti come marmitte catalitiche, in pelle automobilistico, pneumatici e ruote potrebbe essere descritto come "periferici" 25 nel senso di essere relativamente minore componenti, che hanno un alto contenuto di materie prime. Poiché le esportazioni 1 a quota parte della produzione nella maggior parte di questi casi, i consumatori domestici (veicolo assemblatori) non ricevono il beneficio di riduzione dei costi grazie alle economie di scala. Si potrebbe affermare, quindi, che assemblatori locali in relazione ai propri genitori multinazionali hanno sviluppato grandi aziende l'esportazione di componenti, che contribuiscono poco verso lo sviluppo più integrato del settore automobilistico. Così, i costruttori multinazionali continuano con la strategia di sviluppo su larga scala le esportazioni di "periferici" componenti (a basso volume strategia **nella tabella 2**) invece di ridurre la propria base di costo attraverso l'espansione del veicolo le esportazioni e la localizzazione dei componenti principali, questo porterà a punti interrogativi su la loro vitalità proprio nel lungo periodo. Anche se è certamente vero che le esportazioni di componenti sono stati dominati da un numero limitato di prodotti, questo argomento deve essere qualificato. In primo luogo, se il volume crescente delle esportazioni veicolo è incluso nel profilo di esportazione, il quadro appare molto diverso. Le esportazioni di veicoli comprende solo 18,3 per cento del totale esportazioni automobilistico nel 1995-1996, ma questo aumento al 46,9 per cento del il totale nel 2004-2005. I veicoli sono ad alto valore aggiunto e comprendono un vasta gamma di componenti di produzione locale. In secondo luogo, mentre un cambiamento sostanziale nel profilo delle esportazioni ha avuto luogo negli ultimi anni e la percentuale delle esportazioni totali rappresentato da un piccolo numero di prodotti è aumentato, è non è chiaro che questo è stato tutto nella direzione di basso valore aggiunto componenti. Degna di nota tra la crescita ad alto valore aggiunto, componenti complessi è l'espansione delle esportazioni del motore da parte di Ford e, più recentemente VW. Entro il 2005, i motori e parti di motore rappresentavano il 7,7 per cento delle esportazioni di componenti e sono in aumento importanza. Il motore Ford, che viene esportato in volumi di oltre

200.000 all'anno, con un livello di contenuti locali di oltre 80 per cento ha attratto nuovi investimenti in una gamma di locali e stranieri suppliers.²⁶ Queste imprese, insieme con la fabbrica di motori in sé, producono la maggior parte dei requisiti dei componenti, tra cui basamenti, teste cilindri, bielle, volani, collettori di scarico, valvole, coperchi bilancieri, assemblee carica di carburante, liquido di raffreddamento e controllo del flusso modules.²⁷ VW iniziate su larga scala nel 2004 le esportazioni del motore anche se i volumi e contenuti locali sono non così alto come nel caso di Ford. Una seconda domanda riguarda la sostenibilità degli investimenti fissi di grandi dimensioni ed esportazione di volumi che sono stati stabiliti. Le aziende si affrettano a sostenere che saranno le valigie e lasciare se i benefici delle esportazioni sono seriamente ridotte. Anche se il settore convertitore catalitico è alta intensità di capitale, questo è in parte dovuto al lavoro ad alto requisiti patrimoniali in conseguenza dell'alto valore dei metalli del gruppo del platino, che sono parte integrante del processo produttivo. Primi investimenti nel settore ha dato il impressione di essere un po' Footloose. Solo segmenti limitati del totale processo produttivo sono state effettuate in Sud Africa. Investimento iniziale coinvolti la realizzazione di impianti, che ha intrapreso il rivestimento e conserviera del importati substrato ceramico. Il ritmo di espansione aumentate in seguito firma di un certo numero di contratti di grandi dimensioni nel 1999 e 2000²⁸ e Sud Africa attualmente produce circa il 14 per cento della fornitura mondiale totale. Ha raggiunto il massa critica, che ha giustificato l'integrazione all'indietro oltre il relativamente semplice rivestimento e conserviera processi. Per esempio, i due leader mondiali nel substrati di ceramica, Corning e NGK Insulators, hanno stabilito gli impianti in Sud Africa, che impegna il taglio e la cottura del substrato. In aggiunta, ci ha gli investimenti sono in industrie ausiliarie quali connessioni flessibili, opaco produzione e collettore, sistema di scarico, silenziatore e assiemi. Ma non hanno fatto gli investimenti più necessari per la produzione del substrato. Automotive pelle è molto alta intensità di lavoro processo e condivide alcune delle attributi dell'industria dell'abbigliamento notoriamente Footloose. Tuttavia, in questo settore Anche la catena del valore è diventato sempre più integrate con lo sviluppo di funzionalità di classe mondiale che vanno dalla concia delle pelli di alta qualità per JIT logistica.

La sostenibilità in un regime di assistenza in calo, è una funzione dei relativi fattori come la competitività di costo effettivo che dipende a sua volta non solo sul costi della manodopera, dei materiali e della logistica ma anche su più attributi dinamici come scala di produzione (in relazione alla minima scala efficiente) e il tasso di

miglioramento della produttività nel tempo. Importanti sono anche i livelli di investimenti irrecuperabili includendo non solo capitale fisso, ma una forza lavoro qualificato e altre infrastrutture specifici per l'impresa e il livello di integrazione locale in termini di fornitura della rete locale e di mercato. Tutti questi fattori possono contribuire al valore catena sempre più profondamente radicate nella posizione particolare.

3.6.4 Risultati dall'analisi del caso Sudafricano della produzione dei veicoli leggeri

Il settore automobilistico sudafricano è diventato molto più integrato nell'industria mondiale dal 1990. Questa è stata una funzione di protezione ridotta così come le tendenze più ampie a livello mondiale nel settore. Ad oggi, i costi della liberalizzazione sono stati molto bassi e l'industria automobilistica è ampiamente considerato come un grande successo storia del post 1994 in Sudafrica. Tuttavia, le vulnerabilità importanti rimangono, ed non è affatto chiaro che la modalità di integrazione è stato particolarmente favorevole allo sviluppo del settore. Integrazione globale ha avuto luogo attraverso l'aumento degli investimenti esteri e commercio. Le decisioni chiave su l'acquisto di veicoli provenienti da diverse regioni sono fatto in una manciata di imprese globali con sede in centri come Detroit, Stoccarda, e Nagoya, con filiali locali attivamente in competizione per i contratti di esportazione del veicolo.

Case automobilistiche multinazionali hanno anche una grande influenza su dove la maggior parte della componente produzione avviene e può "incoraggiare" i fornitori di trasferire o stabilire produzione in Sud Africa o in qualsiasi altro luogo. Riduzioni tariffarie accoppiamento con forte sostegno alle esportazioni, piuttosto che semplicemente liberalizzando importazioni ha fornito un importante catalizzatore per l'industria automobilistica internazionale gruppi di rafforzare i legami con il Sud Africa licenziatari e filiali e disegnarli nelle loro reti globali. Questo ha fornito l'accesso fondamentale per crescita e cambiamento, dal settembre 2009 i mercati ad alto volume per entrambi i veicoli e componenti e, a sua volta incoraggiato gli investimenti, che sono andati in qualche modo a far parte della industria automobilistica sudafricana competitiva. Gli investimenti attualmente in corso sono in una scala più grande è stato il caso in precedenza. Tuttavia, il livello degli investimenti è stato infatti molto modesta rispetto a molti altri paesi via di sviluppo. E 'chiaro che c'è stato una copertura sostanziale delle scommesse, per esempio, nel iniziale riluttanza a fare grandi investimenti nel settore

assemblaggio. E' evidente anche in un po' Footloose natura degli investimenti in settori chiave delle esportazioni di componenti come pelle automobilistico e convertitori catalitici. Assemblatori veicolo impresa progetti di esportazione più importanti hanno trovato difficoltà a incoraggiare i fornitori multinazionali ad investire nel Sud Africa. Molti dei fornitori di primo livello, che hanno stabilito in Sud Africa, stessi usano pochi elementi locali a causa della debolezza del secondo livello.

Uno squilibrio è l'emergere del dualismo nel settore della crescita di un grande componente del settore delle esportazioni, che non è strettamente integrato con l'assemblea del settore, che solo ora cominciando a raggiungere volumi modello ragionevole ed è ancora caratterizzato da bassi livelli di contenuto locale. Questo a sua volta sta rivelando per la strategia a lungo termine delle imprese e indica che l'industria è in qualche modo di essere completamente integrato in Sud Africa. L'investimento in capacità di componente di esportazione ha, in larga misura, stata guidata dal desiderio di guadagnare crediti sconto importazione. Aziende sono stati di esportazione in modo da importare. In sostanza, per usare la terminologia di Dunning, l'investimento può essere caratterizzato come "mercato" piuttosto che "alla ricerca di efficienza." Questo è una conclusione importante perché fornisce indicazioni su come le imprese possono rispondere come l'ambiente del commercio diventa più aperto, ed è fonte di preoccupazione per la politica maker. Se il vero obiettivo dei produttori veicolo è massimizzare le vendite (sia di di produzione nazionale o importato veicoli), da dove viene questo lasciare il settore quando l'assistenza è ancora più graduale verso il basso?

Con tassi piuttosto elevati di crescita nelle vendite di veicoli suscettibili di essere sostenuta, automotive le importazioni sono suscettibili di telaio di grandi dimensioni come una questione politica. Già nel 2005, importazioni di veicoli rappresentava quasi il 40 per cento del mercato in termini di unità.

I fornitori hanno dovuto soddisfare le richieste sempre più stringenti dei prezzi, nonostante il fatto che i volumi domestici rimasti bassi. Parti della proprietà nazionale Industria "tradizionale" dei componenti non sono stati in grado di regolare e hanno contratto. L'industria ha compiuto notevoli progressi nel muoversi verso la transizione fase (vedi **Tabella**) Per fare il passo successivo richiede investimenti di grandi dimensioni, che può essere difficile da giustificare per alcuni assemblatori che producono volumi di sotto 40.000 unità per modello per il mercato interno. C'è il rischio di alcuni produttori di veicoli essere "bloccati" nella fase di transizione, non volendo fare il passo finale verso la "piena di produzione." "Ciò significa che è improbabile che possano raggiungere alti livelli di locali

contenuto, e l'alto costi derivanti logistici rimarrà un vincolo importante sulla competitività. Questo crea un problema per i responsabili politici perché tali imprese saranno rimangono affidamento sul sostegno statale continua. Un problema fondamentale per il settore automobilistico sudafricano resta base su cui si può integrare una valida "spazio automobilistico." In termini di categorie utilizzate nella seconda sezione, Sud Africa chiaramente non costituisce una grande area di mercato protetto, e non è nemmeno ai margini di un grande mercato zona anche se ha un accordo di libero scambio con l'UE. Gli altri paesi della regione dell'Africa australe sono caratterizzate da bassi livelli di reddito e di conseguenza bassi livelli di proprietà del veicolo e non contribuiscono significativamente alla una valida mercato regionale automobilistica. Dimensioni Attualmente, tuttavia, la relativamente piccola del mercato nazionale del Sud Africa e la sua posizione regionale pongono chiari svantaggi in termini di attrazione di investimenti internazionali nella produzione di veicoli e primo livello di componenti. La politica ha cercato di utilizzare il mercato nazionale come leva per elevare la posizione dell'industria automobilistica sudafricana all'interno valore globale catene. E 'stato solo un successo parziale. Mentre l'industria è diventata molto più integrato a livello globale, il modo in cui questo è successo riflette un grado di esitazione da parte delle imprese multinazionali ad assumere impegni davvero importanti.

Ci sono, tuttavia, buone ragioni per credere che il Sud Africa potrebbe diventare uno spazio vitale automobilistico nel medio termine. Il mercato nazionale potrebbe raggiungere un milione di unità entro il 2015. Assumendo che la ripresa economica continua a Comunità di sviluppo dell'Africa del Sud, la regione combinato inizierà a costituire un importante mercato regionale. Una conclusione, dunque, è che ulteriore liberalizzazione sostanziale ora sarebbe prematuro. La politica dovrebbe concentrarsi sul rafforzare la base dei fornitori. L'industria ha bisogno di passare a un più equilibrato percorso di crescita sulla base della politica, che impone un incentivo più neutrale struttura. In un simile contesto, sia il mercato interno e le esportazioni potrebbero fornire le basi per una crescita futura

Discussione dei principali risultati

Da finire

Considerazioni conclusive

Come si è detto nell'introduzione, l'obiettivo di questa tesi è di tipo descrittivo ed esplorativo, consistente nell'individuazione e descrizione delle possibili strategie di internazionalizzazione delle imprese dell'automotive, con il fine ultimo di individuare eventuali innovazioni di tipo strategico (ovvero particolari e nuove modalità di crescita). La domanda di ricerca che ci era posti è

«L'internazionalizzazione nell'automotive: il settore, nonostante le crisi che negli ultimi dieci anni, hanno interessato alcune delle imprese più grandi, continua in diversi modi internazionalizzarsi, ma quali sono le spinte, i driver, dell'internazionalizzazioni e come queste stanno avvenendo? I modelli tradizionali di crescita per internazionalizzazione sono sempre validi, oppure l'automotive sta intraprendendo dei percorsi nuovi di internazionalizzazione? Quali sono questi percorsi?»

Le risposte specifiche sono state date all'interno del capitolo, ricordando però che i limiti di una generalizzazione di tali risposte risiedono principalmente nel fatto che i risultati di un case study sono legati al contesto in cui si è effettuata l'analisi.

In particolare, parlando delle spinte all'internazionalizzazione, l'analisi dei casi ha evidenziato che vi sono spinte legate alla riduzione dei costi (se si pensa alla delocalizzazione produttiva) e spinte legate all'allargamento dei mercati di sbocco. Queste prime risposte, in realtà non avevano probabilmente bisogno di uno studio approfondito per essere date. Quello che però si scopre di interessante (in particolare dall'analisi del caso della Cina e del caso Tesla) è che l'internazionalizzazione oggi avviene anche per esigenze di Ricerca e Sviluppo, per cui, oltre a reclutare lavoratori esperti da altre aziende, magari di altri continenti, oggi si cerca anche di localizzare i reparti di R&D in luoghi che rappresentano dei cluster dell'automotive per poter usufruire dei servizi, delle competenze e di trasferimento tecnologico (cosa che stanno facendo le imprese cinesi dell'automotive instaurando i loro reparti di R&S a Torino). Se si pensa, invece, alle imprese della filiera, occorre suddividere le considerazioni tra i grandi fornitori di sistemi integrati e le piccole imprese della componentistica. I primi infatti spesso seguono nelle strategie di internazionalizzazione i produttori (pensiamo soprattutto agli Investimenti Diretti Esteri: se un produttore apre un impianto in un determinato luogo, è molto probabile che anche alcuni dei fornitori del cosiddetto Tier 1 o del Tier 0.5 – con i quali si co-progettano i modelli – effettuino degli investimenti nello stesso paese, per abbattere i costi della logistica. Le imprese più piccole,

invece, spesso soffrono di questa internazionalizzazione dei grandi produttori.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ACEA [2010], *Economic Report, First Quarter 2010*. www.acea.be/index.php, siti consultati ii 04/11/2010

Agnelli, G. [1996] *Conferenza Stampa*.

Anfia, [2009], *Comunicato stampa: l'imposizione fiscale sul settore automotive resta elevata anche nel 2009, nonostante la grave crisi del settore*, www.anfia.it, sito consultato ii 22/11/2010.

Beijing Time, [2004], *Major changes in auto industry since China's WTO entry*, English.people.com, sito consultato it 10/11/2010.

Benson, J.K. [1975] *The Interorganizational Network as a Political Economy*, in "Administrative Science Quarterly" n.2 pp. 229-249.

Benson, J.K. [1977], *Organizations, A Dialectical View*, in "Administrative Science Quarterly" n. 1, pp.1-21.

Bolognani, M., Corti, E., Marchisio, O. [1986], *Gruppi industriali: processi di trasformazione*, Roma, Ediesse.

Bonazzi, G. [2003], *Impresa senza confine: percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel Postfordismo moderno*, FrancoAngeli srl. Milano.

Cafferata, R., [2009], "Management in adattamento — Tra razionalita economica e imperfezione dei sistemi", it Mulino.

Cafferta, R. [1993], *La transizione dell'impresa multinazionale*, in "Sinergie", n.32, pp.17-28.

Calvelli, A. [1998], *Scelte d'impresa e mercati internazionali*, Torino, Giappichelli.

Camuffo, A., Volpato, G., [1997], *Nuove forme di integrazione operativa: it caso della componentistica automobilistica*, Milano, Franco Angeli.

Caroli, M. G. (2004) *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Milano, Franco Angeli

Caroli, M. G. (2008) *Economia e gestione delle imprese internazionali*, Milano, McGrawHill

Caselli, C. [1995] *Globalizzazione*, in *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, a cura di L. Caselli, Milano, Franco Angeli vol. I, pp. 124137.

Cassoni, V., [1989] *Innovazione e competitività per gli anni '90*, Relazione tenuta all'assemblea di fondazione dell'AiLG (Associazione italiana di Ingegneria Gestionale), Milano, 29 maggio.

Chamon, M., Mauro, P., Okawa, Y., Temple, J., e Schultz, C., [2008], *Mass Car Ownership in the Emerging Market Giants*, *Economic Policy* Vol. 23, No. 54 (Apr., 2008), pp. 243-296, Blackwell Publishing on behalf of the Centre for Economic Policy Research, Center for Economic Studies, and the Maison des Sciences de l'Homme.

Chandler, A.D. Jr. [1962], *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York, the MIT Press.

China Association of Automobile Manufacturers [2010], *Automotive Statistics*, www.caam.org.cn/english, sito consultato l'11/11/2010.

Chinacartimes.com [2010], sito consultato il 09/11/2010.

Corti, E., [1997], *Gestione dell'innovazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Cozzi, G. e Vacca, S. [1986], *Esiste veramente il consumatore universale?*, in "Economia e politica industriale", 34.

Cusumano, M. [1989], *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press.

Darwin, C. [1859], *L'Origine delle specie*, trad. it. Bologna, Zanichelli, 1982 e Milano, BUR, 2009. www.fordmuscle.com, Sito consultato il 19/09/2009.

Demirdoven, N e Deutch, J. [2004], *Science*, New Series, Vol. 305, No. 5686 (13/08/2004),

pp. 974976, American Association for the Advancement of Science.

Di Carlo, E. [2009], *I gruppi aziendali tra economia e diritto*, Giappichelli, Torino.

Dunning, J.H. [1993], *Management International Review*, Springer.

Fiat, [2010], *Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009*. www.fiatgroup.com, sito consultato il 19/11/2010.

Frey, M. [2005], *Economia e gestione dell'innovazione aziendale — flessibilit , innovazione e gestione nei processi innovativi*, CEDAM, Padova.

Eldridge, E. [2004]. "Ford borrows from Toyota's blueprints for new hybrid Escape". [Usatoday.Com. http://www.usatoday.com/money/autos/2004-03-09-hybrid_x.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/2004-03-09-hybrid_x.htm). Sito consultato il 1'08/01/2009.

[Ford.com](http://www.ford.com) [2010], *Ford Motor Company Expands Key Supplier Network With 16 New Companies*, sito consultato il 11/11/2010.

Ford Motor Company [2009], *Annual Report Consolidated Statement of Income*, p. 64.

[Fordmuscle.com](http://www.fordmuscle.com/blog/toyota-moves-pastford/112120). [2006] *Toyota Moves Past Ford* <http://www.fordmuscle.com/blog/toyota-moves-pastford/112120>. www.fordmuscle.com, Sito consultato il 19/09/2009.

Fondo Monetario Internazionale [2010], *World Economic Outlook Database*, edizione aprile 2010.

Gallucci, C., Mainolfi, G. e Marino V. [2009], *L'interpretazione multidimensionale della country reputation. Implicazioni strategiche per le imprese del made in Italy*, in *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Bologna, it Mulino, pp 93-127.

Grandinetti, R. e Rulliani, E. [1996], *Impresa transnazionale ed economia globale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

Hart, D. [2003] *Hydrogen — a really sustainable transport fuel*, *Frontiers in the Ecology and the Environment*, The Ecological Society of America.

Hay, D.A. e Morris, D.J. [1984] *Economia Industriale*, Bologna, it Mulino.

Hayden, A. e Edwards, T. [2001], *The Erosion of the Country of Origin Effect. A Case Study of a Swedish Multinational Company*, in "Relations Industrielles", 56.

Honda, [1991], bilancio d'esercizio 1991.

Jeffrey K. Liker [2003] *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. Mc Graw Hill.

Kennedy, M. N., [1993], *Product Development for the Lean Enterprise: Why Toyota's System is Four Times More Productive and How You Can Implement It*. Oaklea Press.

Keenan, P. T., and Paich, M. [2004] *Modeling General Motors and the North American Automobile Market*. Prepublication Draft, novembre.

Klepper [2001], *The Evolution of the U.S. Automobile Industry and Detroit as its Capital*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference Paper.

Krugman, P. R. e Obstfeld M. [2009] *International Economics*, Pearson Studium.

Lewontin, R.C. [1989] *Adaptation*, in "Scientific American", dicembre, pp. 157-169.

Library of Congress [2004], *BERA: Issue 2 Automotive Industry: Global Automotive Industry*, <http://www.loc.gov/irribusiness/BERA/issue2/industry.html>, sito consultato il 09/11/2010.

Lum, T., Nanto, D.K. [2007], *CRS Report for Congress, China's Trade With the United States and the Rest of the World*, Congressional Research Service.

Miller, D. e Friesen, P. [1980], *Archetypes of Organizational Transition*, in "Administrative Science Quarterly", n. 2, pp. 268-299.

OICA [2010] *"Production statistics"*, www.oica.net, consultato il 03/11/2010.

OICA (2010) - *"World motor vehicle production by manufacturer: World ranking of manufacturers 2009"*, consultato il 3/11/2010. - *"Producing Cleaner Autos"*, www.oica.net, consultato il 10/11/2010.

OICA (2010) *World Motor Vehicle Production, by manufacturer*, www.oica.net, sito consultato il 11/11/2010.

Pepe, C., Zucchella, A., [2009], "L'internazionalizzazione delle imprese italiane — Contributi di ricerca", AIDEA.

Porter, M. E. [1982], *La strategia competitiva*, Bologna, Tipografia Compositori.

Porter, M.E. [1985], *Competitive Advantage*, The Press Free, a Division of Macmillan, Inc., New York.

Porter, M.E. [1986], *Competition in Global Industries*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1998), *Strategy and Competition*, Harvard Business School Press.

Rubenstein, J. M. [2002], *The Changing U.S. Auto Industry*. London; New York: Routledge, 2002.

Rugman, A.M. [2003], *Regional Strategy and the Demise of Globalization*, in "Journal of International Management", 9, pp. 409-417.

Sadler, D. [1999], *Internationalization and Specialization in the European Automotive Components Sector: Implications for the Hollowing-out Thesis*, Routledge, Taylor and Francis Group.

Standard & Poors [2010], *Industry Surveys: Autos & Auto Part*, McGraw-Hill.

Tatoglu, E., Demirbag, M. e Kaplan G., [2003], *Emerging Markets Finance & Trade* Vol. 39, No. 4 (Luglio - Agosto., 2003), pp. 40-57, M.E. Sharpe, Inc.

Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt K. [1997], *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, New York, John Wiley and Sons.

United States Economic Census of Manufacturing [2002], www.census.gov, sito consultato il 09/11/2010

Volpato, G. [1996], *IL CASO FIAT — Una strategia di riorganizzazione e di rilancio*,

ISEDI, Torino.

Volpato, G. [2004], *Fiat AUTO: crisi e riorganizzazione strategica di un'impresa simbolo*, ISEDI, Torino.

Volpato, G. [2008], *Fiat Group Automobiles — Un'araba fenice nell'industria automobilistica internazionale*, Mulino, Milano.

Wellhoner, V. [1996]. *Wirtschaftswunder Weltmarkt. Westdeutscher Fordismus — Der Fall Volkswagen*. Munster: Verlag Westfalisches Dampfboot.

Yasushiro, M [1998] *Toyota production system: an integrated approach to just in time*, Norcross, Ga.: Engineering and Management Press, 1998.

Zanni, L. E Zucchella, A. [2009] *I nuovi imprenditori internazionali. L'esperienza delle imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali italiani*, in C. Pepe e A Zucchella (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Bologna, il Mulino, pp 175-208.

Bacchiocchi E., Florio M., Giunta A., Internationalisation and the agglomeration effect. Evidence from the Italian automotive supply chain, working paper n. 30-2008, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, Milano, 2010.

Castelli C., Florio M, Giunta A., in corso di pubblicazione, How to cope with in the globalvalue chain: lessons from case-studies of Italian automotive suppliers, International Journal of Automotive Technology and Management, vol. 11, 2011.

Accetturo A., Giunta A., Rossi S., (2011), 'Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione', *Questioni di Economia e Finanza*, n. 86, Gennaio, Banca d'Italia, Roma, http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2

Koenig P., Mayneris F. and Poncet S. (2010) 'Local exports spillovers in France', *European Economic Review* 54, pp. 622-641.

Bartlett, Ghoshal 1989

Bartlett, Ghoshal, 2000

(Lipparini, Fratocchi, 1999)

Weill e Broadbent, 1998

Hamel e Prahalad, 1994