

Capitolo I

I Processi di internazionalizzazione

I.1 CHE COS'È L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione è un fenomeno dalle origini molto antiche e oggi un aspetto imprescindibile nella strategia e nella gestione delle nostre imprese.

Rispetto al passato, le aziende devono ricercare proprio nei mercati esteri nuove opportunità di crescita, mentre sempre più spesso, le caratteristiche dei mercati sovranazionali influenzano profondamente anche la configurazione delle attività domestiche.

L'internazionalizzazione rappresenta una scelta strategica quasi obbligata per le imprese che vogliono recitare un ruolo da protagonista e quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente progressivo aumento della concorrenza, che pone l'azienda in condizione di affrontare giorno dopo giorno sfide sempre più stimolanti e complesse (Calvelli 1998).

La strategia di espansione all'estero delle imprese è la diretta conseguenza della scelta di indirizzi di crescita non imposti da situazioni contingenti, ma dall'esigenza di mettere in atto strategie più aggressive. La presenza sui mercati esteri è attualmente avvertita da imprenditori e manager come un'opportunità da cogliere per poter formulare quelle strategie che permettano di conservare ed in breve tempo aumentare, la quota di mercato nei *business markets* esteri. Si può inoltre affermare che l'**internazionalizzazione** è soltanto uno degli effetti prodotti dall'impulso al cambiamento delle imprese; la possibilità di **catturare nuova domanda** (domanda potenziale) e di **mantenere quella attuale**, determina inevitabilmente la necessità

di investire risorse finanziarie da destinare alle attività produttive da realizzare all'estero.

Portare la propria azienda su uno o più mercati esteri è un processo di complessità paragonabile all'inizio di una nuova attività d'impresa; proprio per la sua complessità e per l'impatto che ha sull'intera struttura aziendale, senza un'attenta e adeguata attività di pianificazione, il progetto di internazionalizzazione è destinato a fallire.

La pianificazione strategica è lo strumento utilizzato per porre concretamente in essere l'atteggiamento proattivo e per razionalizzare e rendere sistematico l'approccio dell'impresa nei confronti dei mercati internazionali.

Tuttavia è necessario fare alcuni importanti considerazioni:

- **analizzare le barriere all'ingresso e dunque l'eventuale accessibilità ai nuovi mercati di riferimento e poi, eventualmente, valutarne la potenziale l'attrattività.**

Da qui la scelta dei paesi dove una strategia di internazionalizzazione può dare i proprio frutti.

- **Gli investimenti necessari all'ingresso nei nuovi mercati hanno un effetto diluito nel tempo.**

I risultati che tali investimenti determinano non si verificano istantaneamente: occorre raccogliere informazioni, attivare contatti, prevedere spese di viaggio nei paesi esteri, eventualmente adattare i prodotti o i servizi alle esigenze dei mercati locali, ecc...

- **Una volta deciso l'impiego di una risorsa, non è sempre agevole tornare sui proprio passi**, quindi è meglio valutare a priori gli effetti di tali investimenti, tenendo conto dei cosiddetti *costi opportunità* (ossia il mancato sfruttamento di opportunità di guadagno alternative dovuto al fatto che le risorse disponibili non possono essere contemporaneamente impiegate in più situazioni) presenti in qualsiasi decisione aziendale.

• **Il sistema ambiente/mercato evolve nel tempo ed è opportuno non farsi prendere in contropiede da cambiamenti inattesi.**

Un serio sforzo di previsione può ridurre il livello di incertezza, i rischi e le sorprese, soprattutto nell'ambito di mercati in cui non si ha esperienza diretta e per i quali risulta ancora più importante e delicato cercare di interpretare i segnali di cambiamento e di evoluzione.

• **Individuare i possibili punti di forza** in relazione a particolari condizioni di mercato, caratteristiche dei clienti potenziali e punti di debolezza dei concorrenti che devono essere analizzati prima di decidere il proprio ingresso in nuovi mercati.

Tali punti di forza costituiranno gli elementi fondanti della strategia d'ingresso, massimizzando le probabilità di successo del progetto.

E' ragionevole chiedersi perché l'apertura dell'azienda ai mercati esteri non possa essere condotta attraverso lo sviluppo di questi contatti, seguendo le occasioni che mano a mano si presentano.

Malgrado qualche sporadico caso di successo, ci sono almeno due ragioni che sconsigliano di perseguire questa strada come regola generale:

• la prima è che **può essere estremamente rischiosa**; vendere all'estero richiede tutta una serie di competenze e di cautele la cui importanza tende ad emergere prepotentemente soltanto nel momento in cui ci si accorge di esserne privi.

Tra i tanti rischi possibili, facciamo cenno a quelli più frequenti come per esempio l'eventualità che si verifichino degli insoluti a causa di mezzi di pagamento inadeguati, clausole contrattuali impugnabili per legge, scelte incaute dei mezzi di spedizione o errori nelle scelte dei canali di distribuzione.

I rischi poi aumentano in maniera esponenziale nei rapporti commerciali con i paesi in via di sviluppo; sull'onda dell'entusiasmo, le aziende che sviluppano la propria attività di esportazione in maniera opportunistica e non sistematica, tendono a sottovalutare l'eventualità di tali rischi e a non sviluppare un'organizzazione e delle competenze adeguate per affrontarli.

- La seconda è che **può essere estremamente inefficiente**; anche nel caso in cui l'azienda si dotasse delle risorse e dell'organizzazione necessaria a proteggersi dai rischi legati all'attività di esportazione, non c'è nulla che garantisca che le occasioni che si presentano in modo sporadico siano le più adatte a sfruttare i punti di forza dell'azienda, ovvero che i risultati migliori non potrebbero essere ottenuti su altri mercati, con altre strategie, a parità di impiego di risorse.

Inoltre sembra illogico che- una volta sviluppate le competenze interne- queste non debbano essere sfruttate in maniera sistematica rivolgendosi a mercati promettenti attraverso la definizione di un progetto di internazionalizzazione supportato da un piano.

La variabile valutata come la più importante è la **dimensione della domanda**. Il fatto che il mercato estero preveda una domanda soddisfacente, per la quale è stimato un buon tasso di crescita, costituisce il presupposto all'investimento di risorse finanziarie ed umane per progettare nuovi stabilimenti produttivi in un determinato mercato/Paese.

Soltanto dopo aver valutato questa variabile economica, le imprese prendono in considerazione anche altri fattori incentivanti la localizzazione in quel determinato Paese/obiettivo, quali per esempio, il costo della manodopera, le agevolazioni fiscali, aiuti governativi di diverso genere.

I.2 LE TEORIE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

La dottrina economica indaga da tempo le determinanti dei processi di internazionalizzazione, tuttavia l'aumentare della complessità del fenomeno ha posto in evidenza l'inadeguatezza delle teorie tradizionali nell'esplicare le strategie di sviluppo internazionale dell'impresa.

Se per le teorie tradizionali la volontà di sfruttare un vantaggio competitivo era sufficiente nel determinare la decisione di dare avvio al processo di sviluppo internazionale, è ormai opinione diffusa che la presenza a livello internazionale, arricchendo il patrimonio di risorse e di competenze dall'impresa, costituisca di per se fonte di vantaggio competitivo.

La teoria economica, storicamente, più che sull'impresa "in sé", ha concentrato l'attenzione sui flussi del commercio internazionale, ponendo al centro delle proprie riflessioni la ricerca delle cause che giustificano l'esistenza di tali flussi commerciali.

I.2.1 Le teorie tradizionali

Il modello di Heckscher-Ohlin o "modello neoclassico del commercio internazionale"

Il modello si basa su una serie di ipotesi piuttosto limitative che sono le seguenti:

- immobilità internazionale e perfetta mobilità all'interno di ogni paese dei fattori produttivi;
- perfetta mobilità internazionale dei prodotti e assenza dei costi di trasporto (e spese di marketing dei prodotti);
- concorrenza perfetta nel mercato dei beni e dei fattori;
- uguaglianza delle funzioni di produzione, soggette a rendimenti costanti di scala;
- irreversibilità delle intensità fattoriali della produzione;
- rendimenti marginali decrescenti;

- uguaglianza internazionale della domanda di beni.

Si fa riferimento a due Paesi, due beni di consumo finali e due fattori di produzione (capitale e lavoro), riconducendo il vantaggio comparato ad una dotazione "fissa e originaria" dei fattori produttivi per tutti i Paesi.

Le tecniche utilizzate per la produzione di ciascun prodotto sono identiche e l'unica differenza sta nella diversa dotazione dei due fattori: il capitale e il lavoro, appunto. Supponendo che una delle due produzioni sia più capital- intensive e l'altra più labour- intensive, si dimostra che nello scambio di due prodotti tra due Paesi, ciascuno esporta il prodotto che usa più intensamente, rispetto all'altro prodotto di scambio e al fattore di produzione che nel Paese è relativamente più abbondante.

Il commercio internazionale determina un prezzo unico, intermedio tra i due prezzi interni precedenti; quindi, diminuisce per ciascun Paese il prezzo della merce che impiega la risorsa scarsa (che verrà in parte o totalmente importata) mentre aumenta il prezzo di quella che impiega la risorsa più abbondante (che verrà in parte o totalmente esportata). Il miglior impiego dei fattori porta alla possibilità di un maggiore consumo rispetto alla situazione in cui le due economie sono chiuse.

I vantaggi comparati sono determinati dall'interazione fra le risorse di cui i Paesi dispongono (l'abbondanza relativa dei fattori di produzione, in particolare capitale e lavoro) e le tecnologie di produzione (che influenzano l'intensità relativa con cui i fattori di produzione sono utilizzati nei diversi settori).

Fra due beni, ciascun Paese tende ad esportare il bene la cui produzione richiede un impiego relativamente più intenso del fattore di cui il Paese ha una dotazione relativamente più abbondante, mentre tende ad importare l'altro bene.

Questo modello fornisce le basi per una visione del commercio internazionale che consente di raggiungere l'ottima allocazione delle risorse.

Tuttavia il modello presenta un limite invalicabile: la teoria si concentra sul commercio di merci tra Paesi senza alcuna considerazione delle imprese come soggetti competitivi.

Le critiche mosse a tale modello sono essenzialmente due:

- la prima riguarda la validità della maggior parte delle ipotesi sottostanti al modello, che non solo risultano essere troppo astratte, ma addirittura contrarie a ciò che la vita quotidiana mostra essere la regola;
- la seconda fa riferimento all'eccessiva staticità del modello stesso.

Il paradosso di Leontief

Numerosi sono stati gli studi empirici volti a verificare la validità del modello di H-O: il più famoso è probabilmente quello di Leontief.

Questo studioso (1954), utilizzando le tavole di input-output calcolò il rapporto capitale-lavoro nelle esportazioni USA e nelle importazioni; sorprendentemente il rapporto capitale lavoro degli import eccedeva del 60% il rapporto capitale-lavoro delle esportazioni. In altri termini gli USA esportavano troppo lavoro e troppo poco capitale, cosa che è in netta contraddizione con il teorema di H-O.

Dal lavoro di Leontief scaturì un ampio dibattito. Semplificando al massimo possiamo così riassumere i principali tentativi di spiegazione del paradosso:

- nel periodo preso in esame, la produttività del lavoro statunitense era molto più elevata di quella del lavoro estero, e ciò faceva sì che fosse proprio il lavoro il fattore più abbondante negli Stati Uniti;
- nel valutare il lavoro si deve tener conto anche della sua "qualità": indagini successive provarono che i beni esportati avevano un

maggior contenuto di lavoro qualificato rispetto ai beni importati, e gli Stati Uniti sono relativamente ricchi di lavoro qualificato;

- non è corretto considerare solo il capitale fisico, tralasciando ad esempio il ruolo delle materie prime, il cui commercio è essenzialmente regolato dalla loro distribuzione sul territorio. Normalmente i Paesi in via di sviluppo sono esportatori netti di materie prime, la cui estrazione e lavorazione richiede forti impieghi di capitale. Per cui "è probabile che nei loro scambi con i paesi industrializzati (ricchi di capitale) i paesi in via di sviluppo (ricchi di risorse naturali) siano esportatori netti di beni ad alta intensità di capitali.¹"

- il presupposto dell'identità internazionale della struttura della domanda non è realistico. Una forte preferenza dei consumatori statunitensi rispetto ai consumatori degli altri paesi verso i beni ad alta intensità di capitali potrebbero portare gli Stati Uniti ad importare tali beni;

- nella realtà è più facile che si verifichi l'inversione delle intensità fattoriale che non il contrario (vi sono casi in cui l'intensità fattoriale delle produzioni varia al variare della quantità prodotta)

Quindi, in contrasto con l'opinione generale fondata sulla teoria di H-O, i beni esportati dagli Stati Uniti contenevano più lavoro, rispetto al capitale, dei beni *importing-competing* (cioè prodotti in concorrenza con le importazioni), risultato confermato anche da altre ricerche svolte in seguito e da allora conosciuto come "**paradosso di Leontief**". La spiegazione immediatamente avanzata da Leontief fu che se si fosse misurata la quantità di lavoro disponibile negli Stati Uniti in termini di unità lavorative standard (cioè con efficienza media

¹ E. Weiss e F. Wolter, *Aspects industriels de la coopération pour le développement*, Paris, OCSE, 1978, riportato da F. FALCONE, op. cit., p. 88

a livello internazionale), gli USA sarebbero risultati un paese con abbondante disponibilità del fattore lavoro.

I.2.2 LE TEORIE TECNOLOGICHE DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

Nate in parte come risposta agli interrogativi posti dal paradosso di Leontief, ed in parte dai tentativi di spiegare fenomeni quali il diffondersi delle imprese multinazionali ed il crescente ruolo assunto dagli Stati Uniti all'interno degli scambi mondiali, queste teorie sono accomunate dall'enfasi posta sul ruolo svolto dai cambiamenti tecnologici e sul pattern of trade dei prodotti "nuovi".

La teoria del gap tecnologico

Si deve a Posner, in un articolo del 1961², la prima esplicita formulazione della teoria successivamente definita "del gap tecnologico". Egli sostiene che i vantaggi comparati di un paese rispetto ad un altro non dipendono da dotazioni e prezzi fattoriali, bensì da quello che lui definisce "**vantaggio tecnologico**".

E' la creazione e lo sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto, che hanno luogo in un dato paese e non in altri, a mettere in moto flussi di commercio internazionale ed a condurre il paese innovatore in una posizione di vantaggio monopolistico. Tale vantaggio ha però una durata limitata al periodo di tempo necessario per l'imitazione delle nuove tecnologie da parte dei paesi concorrenti.

Definiamo "foreign demand lag" il tempo intercorrente tra la comparsa di un nuovo prodotto nel paese innovatore ed il manifestarsi della domanda per il nuovo prodotto nell'altro paese (ci vuole tempo prima che i consumatori dell'altro paese vengano a

² J. Schupeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Firenze, Sansoni 1977, p. 76

conoscenza del nuovo prodotto e decidano di consumarlo), mentre definiamo "imitation lag" il periodo di tempo intercorrente tra l'inizio della produzione del bene nel paese innovatore e l'inizio della produzione del bene nel paese imitatore. Il foreign demand lag può essere talmente lungo da essere superiore all'imitation lag : in tali circostanze non si avrà nessun commercio.

Avvenuta l'imitazione le esportazioni tenderanno a cessare, ma il modello può generare un flusso costante nel tempo di commercio a senso unico se ipotizziamo non già una innovazione singola ma un flusso di innovazioni nel tempo.

Tuttavia il modello del "gap tecnologico" presta il fianco ad alcuni rilievi critici. Innanzitutto non spiega le determinanti dell'innovazione, cioè perché alcune innovazioni nascono in un determinato paese e non in altri.

Secondo, il modello fa dipendere la superiorità tecnologica di un paese in un certo settore dalle differenze di epoca di inizio della produzione, senza tener conto della rapidità con cui l'innovazione stessa si diffonde tra le imprese del ramo; infine Porter trascura completamente il fenomeno delle imprese multinazionali: cioè non spiega perché l'impresa innovatrice non scelga di sfruttare direttamente i vantaggi derivanti dalla possibilità di minimizzare i costi di produzione andando essa stessa a produrre ove quei costi sono minori.

LA TEORIA DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Vernon³ imposta la propria teoria sul noto concetto (da lui stesso sviluppato) del "**ciclo di vita del prodotto**", individuando un

³ Vernon R., International investment and international trade in the product cycle, Quarterly journal of Economics, 1966

particolare e preciso meccanismo di crescita internazionale dell'impresa innovatrice e una particolare direzione dei flussi di crescita internazionale dell'impresa innovatrice e una particolare direzione dei flussi di commercio internazionale.

L'idea di fondo è che esista una **stretta relazione tra ciclo** di vita del prodotto, caratteristiche dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese.

In sintesi, il modello propone una **dinamica localizzativa** articolata su quattro fasi.

Nella **prima fase** (introduzione del prodotto sul mercato) il prodotto, introdotto nel paese dal mercato più avanzato, è nuovo e non standardizzato. Il suo disegno è ancora incerto, le tecniche di produzione sono in uno stato fluido e l'ottimizzazione dei costi è un problema che ancora non sussiste. C'è molta incertezza sulle dimensioni finali del mercato, sugli sforzi che faranno i rivali per accaparrarselo, sulle specifiche del prodotto che prevarranno. E' più importante per l'impresa la capacità di essere **flessibile**, di **sperimentare** vari modelli e materie prime e di **apprendere**, che non di ottimizzare. L'elasticità al prezzo del prodotto è bassa e le differenze di costo contano ancora poco. E' invece importante una localizzazione che favorisce un'immediata comunicazione col mercato e quindi l'impresa *first comer* sarà in esso localizzata, presto seguita da imitatori locali.

Successivamente, nella **seconda fase** (sviluppo) si afferma uno **standard di base**, anche se ciò non implica uniformità in quanto si possono moltiplicare le tipologie e le varianti di prodotto. La domanda cresce rapidamente. Diminuisce il bisogno di flessibilità. Si ricercano e si affermano **economie di scala**. Il problema dei costi diventa significativo. Si riducono le incertezze anche se non c'è ancora una vera concorrenza di prezzo, inizia a manifestarsi una domanda del prodotto anche in altri paesi. Si comincia quindi ad **esportare**, in teoria fino a che, supponendo che le capacità produttive non siano

pienamente utilizzate per l'offerta domestica, la somma dei costi di trasporto più i costi marginali di produzione sono inferiori al costo medio di produzione nei mercati ove si esporta. Quando diventano superiori, diventa conveniente investire all'estero. Se le capacità produttive domestiche sono pienamente occupate, il confronto è tra costi medi più costi di trasporto per la produzione interna e costi medi per la produzione estera, in quanto anche nel paese d'origine per esportare sarebbe necessario costruire un nuovo impianto. La convenienza o meno a moltiplicare i siti produttivi dipende in buona misura dall'importanza delle economie di scala (in rapporto all'ampiezza del mercato). Anche la forza della **protezione brevettuale** per il *first comer* entra in gioco. Se è debole e c'è minaccia di entrata da parte di investitori esteri, ciò può spingere a varcare i confini con investimenti diretti. Va infine ricordato che quanto più la tecnologia è soggetta a vantaggi cumulativi ed a curve di apprendimento, tanto più il vantaggio dell'impresa innovativa si accresce e si perpetua relativamente ai potenziali concorrenti ed imitatori, la cui entrata conviene cercare di ritardare.

Nella **terza fase (maturità)** le vendite sul mercato interno si stabilizzano, mentre **le dimensioni dei mercati esteri continuano a crescere** fino a permettere produzioni in loco efficienti, sfruttando le economie di scala. I costi diventano di primaria importanza e cresce **l'intensità capitalistica** dei processi. Inoltre i **processi imitativi** si rafforzano anche nei paesi esteri, rendendo possibile l'ingresso nel settore di produttori locali. In complesso, crescono quindi in modo significativo gli incentivi e le ragioni per investire all'estero. L'impresa innovatrice, per mantenere la propria quota di mercato e difendersi dai potenziali entranti, investirà nelle fasi a valle della filiera (commercializzazione, assistenza e manutenzione) e **sostituirà le esportazioni con la produzione nei mercati esteri**, trasferendovi le proprie tecnologie di processo. Poiché tuttavia le nuove entrate di produttori locali avvengono comunque, si creano

flussi di esportazioni anche dai paesi second comer (europei) verso altri paesi terzi.

Infine, nella **quarta** ed ultima fase (**declino**), la domanda del prodotto ha esaurito la crescita ed è ovunque stabile o in calo; i processi imitativi sono ormai completi, sia nel paese d'origine che nei paesi esteri, **la tecnologia è del tutto matura**, standardizzata e perfettamente accessibile agli imitatori locali. In questa fase **le imprese decentreranno la produzione** (almeno per quanto riguarda le fasi maggiormente *labour-intensive*) **nei paesi ove i fattori produttivi hanno costo inferiore**. Pertanto, se nelle prime tre fasi il *target* è rappresentato da paesi caratterizzati da modelli di consumo analoghi a quelli del paese di origine dell'impresa multinazionale, ora l'IDE si rivolge prevalentemente verso paesi poco sviluppati e/o in via di sviluppo. In questa fase il paese *first comer* diventa importatore netto; in alternativa, può accadere che l'impresa abbandoni del tutto il mercato del prodotto in questione. Quello del ciclo di vita del prodotto è stato per lungo tempo il modello interpretativo degli IDE più noto e generalmente accettato ed in effetti ha notevolmente contribuito alla comprensione dei processi di crescita internazionale delle imprese.

La capacità esplicativa del modello di Vernon è tuttavia venuta logorandosi mano a mano che la diffusione internazionale degli IDE si è ampliata in nuove direzioni ed ha coinvolto nuovi soggetti, evidenziando una crescente interdipendenza dei diversi processi di internazionalizzazione, sia nel tempo che nello spazio. Il modello di Vernon, in conclusione, ha una capacità interpretativa limitata al contesto storico di riferimento e ad una specifica tipologia di internazionalizzazione.

Il modello di Hymer

Il modello di Hymer⁴ pone **al centro dell'attenzione l'impresa** e non il singolo prodotto. Hymer parte dalla constatazione che la teoria tradizionale (neoclassica) non spiega l'esistenza di investimenti reciproci tra i paesi avanzati; egli ricerca quindi nelle caratteristiche dell'impresa le determinanti del processo di internazionalizzazione.

In una prima fase, l'impresa cresce a livello nazionale attraverso **un processo di concentrazione (aumento delle quote di mercato, acquisizioni e fusioni) che le consente di ottenere profitti sempre maggiori**. Ad un certo punto, il processo di concentrazione a livello locale non può più essere spinto oltre (perché sono rimaste solo poche grandi imprese) e l'elevato profitto derivante dal grado di monopolio raggiunto è utilizzabile per investimenti all'estero, aventi come obiettivo quello di estendere il processo di crescita anche oltre frontiera. Quali sono allora i fattori che consentono all'impresa di accrescere il proprio potere di mercato? E soprattutto, quali sono i fattori che le consentono di superare i naturali svantaggi che caratterizzano l'operare di un'impresa all'estero rispetto ai concorrenti nazionali (minore conoscenza del mercato e del contesto ambientale, rapporti più difficili con le istituzioni e con gli altri operatori locali)?

Hymer elenca una serie di potenziali **vantaggi dell'IMN** (impresa multinazionale), tra i quali include anche l'innovatività del prodotto, così riconducendosi alla teoria del ciclo di vita del prodotto di Vernon. Altri vantaggi possono essere il possesso di un marchio, di *skills* specialistici, la capacità di raccogliere capitali, le economie di scala, le economie di integrazione verticale, ecc. Posta l'esistenza di tali vantaggi, l'impresa sceglierà la via delle esportazioni o quella della produzione *in loco* a seconda delle **condizioni del mercato** in cui

⁴ Hymer, S.H., *The international operations of national firms: a study of a direct investment*, Mit Phd thesis, pubblicata da Mit Press, Cambridge, MA, 1960

essa si trova ad operare. Una volta scelta la produzione *in loco* nei confronti delle esportazioni, l'IMN dovrà decidere se intervenire direttamente (tramite IDE) oppure cedendo licenze a produttori locali. Tale scelta sarà condizionata soprattutto dalla natura degli specifici vantaggi competitivi posseduti dall'impresa. In particolare, l'IDE risulterà favorito quanto più i vantaggi competitivi dell'IMN consistono nel possesso di *know-how* specialistico e di altri *intangible assets*, che difficilmente possono essere giustamente valorizzati tramite la cessione di licenze.

L'espansione dell'impresa all'estero non è dunque per Hymer altro che **un momento del processo di sviluppo dell'impresa**, in senso geografico e secondo sentieri di crescita sia orizzontali che verticali.

Le teorie esaminate fin qui sono tutte basate su elementi dell'offerta; ora si vuole esaminare un approccio alternativo il quale fa derivare la specializzazione internazionale da differenze nella struttura delle preferenze nei vari mercati interni, ovvero dalle condizioni di domanda.

La teoria della domanda rappresentativa

Il merito di aver spostato l'attenzione su tali fattori relativi alla domanda va attribuito alla **"teoria della domanda rappresentativa"**, proposta da Linder⁵ nel 1961.

Secondo questo autore il commercio di manufatti (per le materie prime egli accetta la tesi di H-O) è determinato non tanto da differenze nelle condizioni di offerta quanto da somiglianze nelle condizioni della domanda. La proposizione di base è che :«Perché un

⁵ Linder S.B., *Effects of Trade on Composition of Production*, da "An Essay on Trade and Transformation", Wiley, New York, 1961, trad. it. in R. Franco e C. Gerosa, *op. cit.*, p. 182

prodotto venga consumato (o usato come bene di investimento) in un paese, occorre che vi sia una domanda per tale prodotto ...»⁶ .

E poiché il commercio internazionale non è altro che l'estensione dell'attività economica di un paese al di là delle frontiere nazionali, condizione necessaria ma non sufficiente affinché un prodotto sia potenzialmente esportabile e che vi sia una domanda interna "rappresentativa" di tale prodotto.

L'eventuale domanda estera non è ritenuta sufficiente in quanto:

- a) è difficile che un imprenditore concepisca di soddisfare un bisogno che non esiste nel proprio paese, in quanto agisce in un mondo di conoscenza imperfetta;
- b) anche se questo bisogno esterno potesse essere percepito, potrebbe essere difficile concepire il prodotto fondamentalmente adatto a soddisfare tale bisogno;
- c) infine, anche se questo accadesse, sarebbe ancora improbabile che tale prodotto potesse alla fine venire adattato a condizioni non familiari senza incorrere in costi proibitivi.

In altre parole, le funzioni di produzione non sono identiche in tutti i paesi e le funzioni di produzione dei beni domandati sul mercato locale sono quelle relativamente più vantaggiose.

Ma il ruolo della domanda interna non si esaurisce qui, in quanto essa determina anche quali prodotti possono essere importati, per cui *la gamma delle esportazioni potenziali è identica a (o compresa in) quella delle importazioni potenziali.*

Ne consegue che paesi caratterizzati da strutture della domanda simili finiranno per produrre gli stessi beni e per commerciarli fra loro,

⁶ S. B. Linder, *Effects of Trade on Composition of Production*, da "An Essay on Trade and Transformation", Wiley, New York, 1961, trad. it. in R. Franco e C. Gerosa, *op. cit.*, p. 182.

mentre paesi con strutture della domanda diverse produrranno beni di scarso interesse reciproco, per cui il loro interscambio sarà limitato. Per determinare tra quali tipi di paesi si può sviluppare un intenso flusso commerciale occorre prima verificare quali fattori determinano le strutture della domanda.

Rimane da chiarire il motivo per cui dovrebbe esserci commercio tra paesi aventi identica struttura di domanda e produttori gli stessi beni. Per Linder, sono le possibilità pressoché illimitate di differenziazione (reale o presunta) dei prodotti a rendere possibile il commercio di beni sostanzialmente identici (birra europea in cambio di birra americana). In assenza di differenziazione dei prodotti, la spiegazione dei vantaggi comparati andrà cercata nei vantaggi nella lavorazione di materie prime disponibili in grandi quantità, nella superiorità tecnologica, nella capacità manageriale e nelle economie di scala.

Uno dei limiti più importanti della sua analisi (limite però comune a tutte le teorie dei vantaggi comparati che mettono a fuoco le peculiarità del processo di introduzione dei nuovi prodotti rispetto alla loro successiva produzione su larga scala) pare derivare dal fatto di non tenere sufficientemente conto del ruolo delle imprese multinazionali e della loro capacità di attuare una integrazione verticale a livello internazionale del processo produttivo nel suo senso più ampio. In effetti è proprio questa loro possibilità di scegliere la localizzazione ottimale per ciascuna fase del processo produttivo che sembra costituire uno dei più importanti vantaggi delle imprese multinazionali nei confronti delle imprese esclusivamente locali.

DIFFERENZIAZIONE DEI PRODOTTI ED ECONOMIE DI SCALA

Lo schema concettuale di Linder, pur in mancanza di una rigorosa formulazione teorica (serve più a spiegare la *trade intensity* che il fenomeno della specializzazione merceologica, cioè chi esporta che

cosa), ha comunque avuto il grosso merito di aver proposto un approccio alternativo all'analisi tradizionale, e a lui si sono ispirati i modelli più recenti di commercio internazionale basati sull'esistenza di mercati non perfettamente concorrenziali, sulla differenziazione dei prodotti e sulle economie di scala.

Partendo dal modello di Linder, Barker⁷ ha elaborato una sua teoria volta a spiegare il legame esistente tra l'aumento della *trade intensity* al crescere del reddito reale dei paesi.

Nella sua *variety hypothesis* egli, recuperando i concetti elaborati da Lancaster⁸ nella moderna teoria del consumatore, formula la tesi che al crescere del reddito reale pro-capite i consumatori sono in grado di acquistare più varietà di un prodotto. Nel suo modello Barker considera due paesi con:

- identica dotazione di fattori,
- identica struttura produttiva e
- identica struttura di domanda,

ma le preferenze dei consumatori per le varietà sono diverse fra loro ed inoltre è prevista la presenza di rendimenti crescenti di scala. Da quest'ultima ipotesi deriva che mentre, in teoria, ogni paese potrebbe produrre tutte le possibili varietà dei beni, in realtà, per sfruttare al meglio le economie di scala, le imprese tendano a specializzarsi in poche varietà. Ne consegue che a fronte di un aumento della

⁷ T. Barker, *International trade and economic growth: an alternative to the neoclassical approach*, "Cambridge Journal of Economics", giugno 1977

⁸ K. Lancaster, *Consumer demand: a new approach*, New York, Columbia University Press, 1971; K. Lancaster, *Variety, equity and efficiency*, Oxford, Blackwell, 1979.

Secondo la teoria della domanda basata sulle caratteristiche da lui formulata, i consumatori acquistano i beni non in quanto tali ma in base alle loro caratteristiche. Ad esempio, quando si acquista un'automobile, si acquistano in realtà tutta una serie di caratteristiche quali *comfort*, sicurezza, velocità, consumi, ecc., variamente incorporate nei diversi modelli di automobile. Anche il prezzo può essere visto come una di queste caratteristiche.

Ogni consumatore ha una sua funzione di utilità individuale ed esercita la sua libera scelta entro una gamma di prodotti differenziati, intesi come prodotti aventi combinazioni e intensità diverse di tutta una serie di caratteristiche.

domanda di varietà, la varietà dell'offerta si potrà ampliare solo tramite importazione.

In sintesi, come si interroga Onida⁹, «al di là delle argomentazioni del modello classico e neoclassico, basate sulla riallocazione delle risorse in un mondo dove la produttività relativa (modello ricardiano) e i prezzi relativi dei fattori (modello H-O) differiscono tra paesi, è possibile trovare una ratio agli scambi internazionali e quindi ai *gains from trade* anche quando non vi fossero quelle differenze strutturali tra paesi e quando le produzioni fossero soggette a rendimenti crescenti?»

Il modello di Barker ci fornisce una risposta positiva, anche se limitata all'intensità e alla direzione (piuttosto che alla struttura) degli scambi internazionali. Questo modello, come già quello di Linder, è cioè un modello di *trade-intensity*, non di specializzazione, focalizzato sul fenomeno della differenziazione dei prodotti in presenza di economie di scala.

L'importanza delle economie di scala e la loro influenza sul commercio internazionale è stata oggetto di studio da parte di numerosi altri autori: tra questi ricordiamo i contributi di Melvin e di Drèze. Melvin¹⁰ ha analizzato le economie di scala esterne alle singole imprese¹¹, a livello di settore industriale, e ha dimostrato come, dati due paesi produttori di due beni, aventi identiche dotazioni fattoriali, identiche tecniche produttive, identiche strutture di domanda, in presenza di

⁹ F. Onida, *op. cit.* p. 293

¹⁰ J.R. Melvin, *Increasing Returns to Scale as a Determinant of trade*, "Canadian Journal of Economics", agosto 1969.

¹¹ Le economie di scala esterne sono quelle associate alla dimensione dell'industria o del settore: in questo caso la produttività delle singole imprese non dipende dalla loro dimensione, ma dalla dimensione del settore di cui fanno parte, e le imprese maggiori non godono di alcun vantaggio rispetto a quelle minori. Come ricorda F. Falcone, *op. cit.*, economie di scala esterne alle imprese possono scaturire, oltre che dalla dimensione dell'industria, anche dal fattore "localizzazione".

rendimenti di scala crescenti in entrambe le produzioni convenga ad ogni paese la specializzazione completa. Ma che cosa porta i paesi a scegliere una produzione piuttosto che un'altra, posto che teoricamente nella situazione ipotizzata non esiste alcun meccanismo capace di spingere i due paesi in tale direzione? La soluzione logica sarebbe un accordo fra i paesi onde spartirsi i vantaggi derivanti dallo sfruttamento delle economie di scala, ma poiché, come osserva Melvin stesso, è molto poco probabile trovare nella pratica paesi completamente identici come quelli ipotizzati, è possibile che differenze anche marginali nelle condizioni di base finiscano per orientare la produzione dei due paesi verso un settore piuttosto che un altro. La specializzazione produttiva completa porterà come conseguenza la diversificazione del prezzo dei fattori (che nell'originaria situazione di autarchia erano ipotizzati uguali).

Se vi è mobilità dei fattori, questi si sposteranno verso il paese dove guadagnano di più, sì che le dotazioni relative di fattori diverrebbero diverse tra i due paesi. Nella nuova situazione di equilibrio la conclusione del modello H-O, che ogni paese esporta i beni che impiegano in misura relativamente maggiore i fattori relativamente più abbondanti, sarebbe valida. Ma in questo caso di rendimenti crescenti di scala e mobilità internazionale dei fattori le differenze nelle dotazioni di fattori tra i due paesi sarebbero non la causa ma la conseguenza dello scambio. Pertanto se si osservano certi paesi particolarmente dotati di certi fattori e che esportano beni che richiedono forti quantità di questi fattori, non è possibile dire a priori se i loro commerci sono stati originati da differenti dotazioni originarie di fattori oppure dai rendimenti crescenti di scala.

Il contributo di Drèze¹² è volto invece a mettere in luce il ruolo svolto dalla dimensione del mercato interno; egli formula l'ipotesi secondo cui un paese di piccole dimensioni (es. il Belgio) tende a specializzarsi in prodotti standardizzati, con un mercato a livello mondiale (es. acciaio). Solo così i paesi di piccole dimensioni possono godere dei vantaggi delle economie di scala. Per i prodotti differenziati, la limitatezza del loro mercato interno non consente di usufruire, per tutte le varietà di un certo prodotto, dei vantaggi che derivano dalla maggior dimensione della scala di produzione.

Il modello di Drèze, se ha trovato conferma nella struttura commerciale del Belgio, è stato ampiamente smentito da tutta una serie di casi di paesi "piccoli" specializzati in produzioni di "nicchia".

Tutto ciò pare condurci ad individuare un diverso tipo di specializzazione: se cioè per i beni di consumo finale la specializzazione di un paese tende ad essere una specializzazione per varietà di prodotto, per i beni intermedi e i beni strumentali sembra ravvisarsi una specializzazione per tecnologie, per filiere produttive.

Rileviamo infine come i fenomeni della differenziazione e delle economie di scala ci allontanano sempre di più dall'ipotesi di mercati perfettamente concorrenziali.

I contributi più significativi volti ad analizzare il commercio internazionale in mercati di concorrenza monopolistica, con differenziazione dei prodotti ed economie di scala, sono quelli di Lancaster, Venables, Helpman e Krugman.

I risultati cui pervengono tali modelli sono sostanzialmente concordanti e si possono così riassumere:

¹² J. Drèze, *Quelques réflexions sur l'adaptation de l'industrie belge au Marché Commun*, "Comptes Rendus des Travaux de la Société Royale d'Economie Politique de Belgique", dicembre 1960; J. Drèze, *Les exportations intra-CEE en 1958 et la position belge*, "Recherches d'Economie de Louvain", 1961

a) il commercio inter-industriale è spiegato dalla teoria delle differenze nelle dotazioni dei fattori produttivi: ciascun paese si specializza nel bene ad alta intensità del fattore relativamente abbondante nel paese stesso.

b) il modello della concorrenza monopolistica con differenziazione dei prodotti ed economie di scala spiega invece il commercio intra-industriale. Tale tipo di commercio sarà tanto più intenso quanto più è simile la dotazione fattoriale dei paesi, e quanto minori sono gli ostacoli al commercio in termini di dazi, costi di trasporto, ecc. (cioè quanto più i paesi sono integrati economicamente).

I.2.3 LE TEORIE DELL'INTERNALIZZAZIONE DEI MERCATI

La teoria in esame – che si riconduce agli studi di Coase e Williamson sui costi di transazione – è stata applicata all'economia internazionale negli anni Settanta da Buckley e Casson¹³.

Com'è noto la teoria dei costi di transazione afferma che gli oneri collegati allo svolgimento di una transazione possono variare a seconda che questa avvenga fra due entità economiche indipendenti tra loro (scambi di mercato), oppure fra due entità organizzate sottoposte al medesimo centro di controllo gerarchico (scambi interni all'impresa). L'elemento che influenza tali costi è costituito dall'efficienza relativa dei mercati ovvero dalle loro distorsioni (market failure), che possono essere di tipo *strutturale* e di tipo *naturale*; le prime sono barriere alla competizione che conducono all'oligopolio o al monopolio.

Le imperfezioni naturali dei mercati discendono dal fatto che:

¹³ Buckley P. and Casson M. (1988), "A Theory of Cooperation in International Business", in Contractor F.J. and Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass., Lexington Books

- i soggetti che realizzano lo scambio non dispongono di una conoscenza a priori piena e reciproca delle condizioni delle transazioni.

- la stesura delle condizioni contrattuali e/o l'azione coercitiva per il rispetto delle stesse può essere molto difficile (Teece,1981).

Le imperfezioni naturali sono proprie di tutti i mercati, dato che non ne esistono di "perfetti"; ove i mercati siano *fortemente imperfetti* la realizzazione di una transazione tra unità economiche indipendenti non è conveniente, a causa dei costi associati alla ricerca della controparte, alla redazione del contratto, al controllo e all'eventuale sanzionamento della parte inadempiente. In genere, un organismo che riunisca sotto di sé i soggetti interessati allo scambio, sottoponendoli ad una medesima fonte di potere gerarchico, può limitare i costi e i rischi che si avrebbero se questi stessi scambi fossero realizzati fra due soggetti indipendenti. Quando il processo di internalizzazione dei mercati supera i confini nazionali, si origina l'impresa internazionale, laddove per internalizzazione si intende, appunto, la sostituzione degli scambi di mercato con l'organizzazione interna.

Secondo la dottrina in questione, l'esistenza di IDE è spiegabile per l'esistenza di fattori che, innalzando i costi di un'eventuale transazione fra unità economiche indipendenti, fanno sì che l'impresa intenzionata ad espandersi all'estero trovi conveniente istituire una propria controllata. La "multinazionalizzazione" è in grado di continuare finché i benefici dell'internalizzazione si mantengono superiori ai costi delle transazioni all'interno dell'organizzazione.

Le IMN nascono dunque con l'obiettivo di ridurre i costi delle transazioni che si originano dall'imperfezione naturale dei mercati, ponendo gli scambi sotto il controllo di strutture dotate di potere gerarchico unitario.

Le imprese sono indotte ad internazionalizzarsi sostituendo meccanismi di controllo interni alle transazioni di mercato, in presenza di imperfezioni di mercato, quali:

- necessità di forte coordinamento tra diverse attività (differenti tempi di produzione)
- casi di forte disequilibrio tra le parti
- distorsioni dovute all'intervento dei governi (forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale)
- incertezza circa la natura o il valore del prodotto scambiato (trasferimento di know-how)

Alla riduzione dei costi di transazione fanno da contraltare i "costi dell'internalizzazione" i quali comprendono le maggiori spese amministrative e di comunicazione interna, di coordinamento organizzativo e di controllo, nonché gli oneri determinati da politiche discriminatorie dei governi locali nei confronti delle imprese straniere.

L'entità di questi costi dipende da fattori:

- di tipo geografico (distanza)
- nation specific
- firm specific.

Tale teoria è stata giudicata da alcuni troppo generica; essa non è interessata alle modalità con cui le imprese generano i vantaggi competitivi, ma solo alle modalità di contenimento dei costi di transazione.

IL PARADIGMA ECLETTICO

L'approccio "eclettico" proposto da Dunning¹⁴ nel 1981 opera un importante ampliamento della teoria dell'internalizzazione,

¹⁴ Dunning, J.H., International production and the multinational enterprise, Allen & Unwin, London, 1981

introducendo nello schema interpretativo variabili di tipo localizzativo, riferite alle caratteristiche macroeconomiche ed istituzionali dei paesi. A tal fine, Dunning propone una griglia interpretativa a tre livelli, che spiega le scelte di internazionalizzazione delle imprese in funzione dell'esistenza di **vantaggi da proprietà (*ownership advantages*)**, derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo; **da *internalizzazione***, derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse; e infine **vantaggi *localizzativi***, connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti.

I vantaggi da proprietà delle imprese includono tutti i fattori competitivi nei confronti dei concorrenti, quali l'innovatività tecnologica, il possesso di competenze e *skills* specialistici, l'organizzazione manageriale, le capacità finanziarie e le economie di scala. Questo è l'aspetto su cui maggiormente si è concentrato il filone delle teorie oligopolistiche, che sottolinea i vantaggi competitivi e/o il potere di mercato dell'impresa.

I vantaggi da internalizzazione sono invece quelli descritti da Buckley e Casson e ripresi dall'approccio dei costi transazionali, che derivano dall'integrazione nell'impresa di attività diverse (eventualmente anche in senso unicamente geografico), grazie allo sfruttamento di economie di varietà, alla riduzione del rischio ed in generale dei comportamenti opportunistici.

I vantaggi specifici dei paesi, di cui usufruiscono le imprese localizzate sul loro territorio (nazionali ed estere), saranno invece determinati da variabili quali la presenza di risorse naturali, la disponibilità, il costo ed il grado di qualificazione del lavoro, le infrastrutture, il potenziale scientifico-tecnologico nazionale, la dimensione dei mercati, la distanza (geografica e culturale) rispetto al paese investitore, i fattori istituzionali e le politiche pubbliche.

La scelta dell'impresa sulla modalità di internazionalizzazione (esportazione, IDE o "trasferimento contrattuale di risorse" attraverso le licenze) dipenderà dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi. Il

possesso di vantaggi di proprietà nei confronti dei competitori esteri è un pre-requisito per tutte le forme di internazionalizzazione; l'esistenza o meno di vantaggi da internalizzazione spiega il ricorso all'export ed all'IDE nei confronti delle licenze; i vantaggi localizzativi favoriscono la decisione di dare origine ad unità produttive all'estero tramite IDE.

Questo schema interpretativo, che nelle intenzioni di Dunning vuole costituire una teoria generale dell'internazionalizzazione, rappresenta un significativo passo in avanti nella comprensione dei processi di espansione internazionale dell'impresa, combinando in modo originale strumenti concettuali diversi. Esso è peraltro essenzialmente statico, in quanto spiega le condotte internazionali delle imprese sulla base dell'esistenza di vantaggi dati, senza analizzarne gli sviluppi dinamici, né le interazioni con il processo di crescita internazionale. Ad esempio, la stessa capacità dell'impresa di produrre, commercializzare e fare ricerca su mercati più o meno ampi e diversificati geograficamente ne condiziona le prestazioni e può diventare a sua volta fonte di vantaggio competitivo, attivando **un circuito virtuoso tra vantaggi derivanti da *learning by doing* da internazionalizzazione e competitività**. Non solo la dotazione *ex ante* a livello di impresa, di settore e di paese determina i flussi di internazionalizzazione, ma vale pure un processo casuale inverso: i vantaggi da internazionalizzazione sono a loro volta generatori di competitività.

.

LA TEORIA DELLA RIVALITA' OLIGOPOLISTICA

Secondo la teoria in esame, elaborata da Knickerbocker nel 1973, la decisione di investire all'estero da parte di un'impresa è il frutto, data l'interdipendenza oligopolistica che caratterizza i mercati moderni, della reazione strategica agli investimenti all'estero realizzati dai concorrenti.

Più precisamente, nei settori caratterizzati da un elevato livello di concentrazione, la decisione di investire all'estero da parte di un'impresa spingerà i concorrenti di riferimento ad adottare comportamenti simili, al fine di mantenere le proprie quote di mercato, secondo una strategia chiamata "follow the leader".

Secondo Knickerbocker ciò avviene indipendentemente dall'attrattività dell'investimento, essendo questo unicamente finalizzato, nelle imprese di second comer, ad impedire che l'impresa leader si rafforzi troppo sui mercati internazionali, per non vedere compromessa la loro posizione relativa di mercato. La logica rimane la stessa quando l'investimento diretto estero risulta dalla reazione di un'impresa all'entrata, anche soltanto minacciata, nel proprio mercato di un concorrente diretto; contromossa che prende la forma d'ingresso nel mercato del concorrente. In tal senso, le strategie di espansione di un'impresa attraverso acquisizioni e fusioni, determinano un'intensificazione delle reazioni dei concorrenti, alla ricerca di misure per arginare o fronteggiare il rafforzamento delle imprese *first mover* anche a prescindere da una reale attrattività dei mercati internazionali.

L'investimento estero deriva dalla reazione strategica delle imprese agli investimenti esteri effettuati dai concorrenti; la concorrenza tra imprese si sviluppa anche attraverso la reciproca minaccia ad entrare nei rispettivi mercati domestici.

Critiche alla teoria della rivalità oligopolistica

A tale teoria sono state rivolte due critiche fondamentali: innanzitutto il fatto di non contemplare differenti modalità, alternative agli investimenti diretti esteri, nei processi di sviluppo internazionale. In secondo luogo, di non spiegare validamente le ragioni del primo investimento, la mossa iniziale che scatena poi il processo di reazione; di conseguenza la spiegazione delle dinamiche di internazionalizzazione delle imprese può dirsi solo parziale.

La teoria presa in considerazione non è una teoria dell'impresa internazionale, ma una teoria degli investimenti diretti all'estero; essa si limita ad analizzare il caso delle imprese che producono nei mercati esteri per servire i mercati di quei paesi (investimenti market seeking).

Capitolo II

L'impresa internazionalizzata

II.1. DEFINIZIONE DI IMPRESA INTERNAZIONALIZZATA

Nel tempo si sono susseguite diverse definizioni relative al concetto di "impresa internazionalizzata".

Per Sciarrelli ¹⁵ l'espansione internazionale può essere definita come la politica diretta da assicurarsi in modo sistematico sbocchi all'estero per le produzioni poste ad essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri ".

Valdani¹⁶ invece propone il modello dell'**impresa proattiva**, come punto di riferimento fondamentale per il nuovo contesto ambientale; una delle caratteristiche portanti di questa impresa è l'*eterarchia*¹⁷, che è fondamentale per un'impresa che intende internazionalizzarsi.

Rullani ¹⁸ fa riferimento all'impresa transnazionale quale impresa che sa trarre il vantaggio competitivo dal coordinamento tra le unità aziendali posti in Paesi diversi.

Per Stampacchia ¹⁹ l'impresa internazionalizzata è l'impresa che deve sapersi adattare a tutte le problematiche che derivano da un contesto

¹⁵ S.Sciarelli, Economia e gestione dell'impresa, cedam 2001, pag 292

¹⁶ E. Valdani, Marketing strategico, Etas 1995

¹⁷ La flessibilità operativa, il "governo dei diversi", il continuo cambiamento organizzativo sono possibili solo limitando gli elementi di rigidità insiti nella gerarchia strutturale-formale, sviluppando piuttosto processi orizzontali e interfunzionali, organi off-line e strutture informali, ottica collaborativa e capacità delle persone di lavorare in gruppo. In particolare, questo concetto è stato proposto per la prima volta in riferimento alle imprese internazionali. G. Hedlund, The hypermodern MNC - heterarchy?, Human Resource Management, 25/1986.

¹⁸ E.Rullani,-R.Grandinetti, Impresa transnazionale ed economia globale, Carrelli 1996

esterno ormai globalizzato, in modo da poter soddisfare il cliente così da ottenere il maggior vantaggio competitivo (sulle risorse) e comparato (sulle attività).

Ormai le aziende distaccatesi dai due modelli tradizionali di impresa "esportatrice" e impresa "multinazionale classica", devono saper pensare globale e verificare la loro posizione in termini di vantaggio globale per posizionarsi in termini di attività e localizzazioni in funzione di quest' ultimo.

Quando si parla di impresa internazionale, la maggior parte dei contributi ha come riferimento la grande impresa; tuttavia l'internazionalizzazione non è appannaggio esclusivo solo delle imprese di grandi dimensioni, ma, specialmente in un Paese come l'Italia dove le piccole e medie imprese costituiscono la colonna portante dell'economia e in cui esiste un'elevata propensione al commercio internazionale, il tema dell'internazionalizzazione delle PMI assume una significatività determinante.

Alla base di ciò c'è la convinzione che sia possibile applicare alle PMI alcune delle teorie messe a punto per le grandi imprese, talvolta adattando le teorie esistenti e talvolta elaborandone altre.

Il processo di internazionalizzazione di un'impresa non è un processo diretto, ma richiede del tempo e una serie di accorgimenti successivi; infatti come suggerisce Sciarrelli⁽⁵⁾, la politica di penetrazione dei mercati segue solitamente delle tappe che presentano gradi di impegno e di rischiosità crescenti. La difficoltà di muoversi in un ambiente non familiare , l'impossibilità in molti casi di prevedere il ritmo di sviluppo delle vendite, la necessità di cominciare a fare esperienza nel modo meno rischioso, sono tutti elementi che spingono ad attuare inizialmente un'attività di esportazione di

¹⁹ P. Stampacchia, L'impresa nel contesto globale, Giappichelli 2001

prodotti finiti, per poi passare a forme più stabili di presenza all'estero.

Le fasi principali del processo di espansione internazionale possono essere.

- **ESPORTAZIONE**: vendita sistematica dei prodotti all'estero
- **PRODUZIONE INDIRECTA**: concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri
- **VENDITA DIRETTA** : creazione di reti di vendita all'estero

- **PRODUZIONE E VENDITA DIRETTA** : allestimento di impianti di produzione all'estero;
- **ORGANIZZAZIONE DI UNITA' AZIENDALI INTEGRATE**: fondazione di una società all'estero e coordinamento della gestione sul piano multinazionale.

Durante queste fasi entra in gioco tutta la struttura dell'impresa : quando si parla di internazionalizzazione, ci si riferisce al risultato finale di un processo strategico che coinvolge l'impresa sotto vari aspetti e attraverso cui l'impresa trasferisce parte delle sue attività all'estero.

II.1.1. L'ORIENTAMENTO DELL'IMPRESA NEI CONFRONTI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tenuto conto delle diverse teorie richiamate, la numerosità delle variabili in gioco non può che condurre a svariati modelli di impresa internazionale:

- **ETNOCENTRICA** (*home country oriented*) : si ritiene che la formula imprenditoriale locale possa essere esportata senza particolari adattamenti; la gestione dell'attività è molto centralizzata. La cultura del paese d'origine dell'impresa e l'esperienza maturata in

tale mercato dominano le scelte aziendali, nella convinzione che la formula imprenditoriale sperimentata nel mercato interno possa essere replicata con successo nei mercati esteri, senza particolari adattamenti alle specificità locali. Per le imprese in questione, il mercato nazionale continua a rimanere l'unica area competitiva rilevante, mentre i mercati esteri sono considerati marginali. Le attività estere sono gestite da una divisione per le esportazioni posta all'interno della struttura commerciale esistente; nel caso in cui nel paese estero siano istituite unità operative, le posizioni più rilevanti sono rette da personale proveniente dal paese di origine. Le decisioni continuano ad essere assunte dalla casa-madre secondo uno stile di direzione gerarchico incentrato su processi di tipo *top-down* : la casa-madre formula le decisioni relative alla strategia e all'allocazione delle risorse e l'informazione fluisce principalmente dal centro alle unità locali, che si limitano ad attuare i piani. La cultura aziendale continua ad identificarsi con quella del paese di origine, il che rende l'impresa etnocentrica *poco sensibile* ai bisogni e alle preferenze dei consumatori stranieri. L'impresa tende dunque a replicare in modo pressoché indifferenziato nei diversi mercati le scelte di marketing sviluppate entro i confini nazionali.

- **POLICENTRICA** (*host-country oriented*) : la presenza sul mercato estero viene pianificata con cura, si dà molta autonomia alle filiali estere; si preferisce l'investimento diretto in loco. Tale orientamento è adottato da quelle imprese che strutturano la propria presenza nei mercati esteri attraverso unità locali autonome, ognuna finalizzata a conseguire il **massimo adattamento** rispetto alla realtà nazionale in cui è inserita e alla quale si rivolge. Le unità nazionali dell'impresa operano con un elevato grado di autonomia decisionale rispetto alla casa-madre. L'orientamento policentrico discende da una serie di condizioni:

- a) L'eterogeneità dei bisogni espressi dal sistema della domanda presente nei vari paesi
- b) Le differenze nelle strutture e nelle possibilità di utilizzo degli strumenti di marketing nei singoli paesi che comportano l'adozione di politiche di posizionamento, nonché di decisioni in tema di prezzo, di comunicazione e di distribuzione coerenti rispetto alle peculiarità delle realtà locali
- c) Le disomogeneità strutturali degli ambienti competitivi locali
- d) Le specificità delle normative nazionali, che possono obbligare l'impresa a un maggior orientamento locale.

Ovviamente, il massimo adattamento alle realtà dei diversi mercati locali, che costituisce per questo tipo di imprese la principale fonte di vantaggio competitivo, viene a precludere l'integrazione tra le attività dell'impresa svolte nelle singole aree geografiche, con la conseguente rinuncia alle sinergie ottenibili invece attraverso il coordinamento organizzativo.

L'impresa policentrica opera nei mercati esteri attraverso un "portafoglio di attività internazionali", ognuna delle quali è gestita da un'unità locale con un significativo grado di indipendenza dalla casa-madre, la quale gestisce in elevata autonomia le risorse di cui dispone e assume le decisioni giudicate più coerenti per contrastare la concorrenza e soddisfare la domanda locale. Ogni unità svolge le attività primarie della catena del valore, mentre la gestione delle risorse finanziarie, delle risorse umane di posizione medio-alta, e le attività di ricerca e sviluppo sono invece centralizzate. Le posizioni dirigenziali delle unità locali sono attribuite, di solito, a manager del paese in cui opera la stessa.

• **REGIOCENTRICA** : si cercano mercati con specificità omogenee a quelle locali; avviene prevalentemente con la delocalizzazione; ha lo scopo di ottenere economie di scala, nonché differenziali di costo e di

• **GEOCENTRICA** (*world oriented*) : si prevede un'unica soluzione organizzativa e produttiva poiché si considerano i mercati esteri tutti uguali per i propri prodotti. L'impresa in questione opera su scala planetaria, retta da dei dirigenti la cui cultura non è strettamente identificabile con quella del paese di origine o nel quale lavorano; tale impresa agisce appunto su scala mondiale in modo sostanzialmente uniforme, con un' offerta standardizzata, che viene realizzata da una struttura produttiva globalizzata. Assumono rilievo essenziale il coordinamento fra le diverse unità locali e la configurazione geografica delle attività svolte: carattere distintivo dell'impresa geocentrica è l'interdipendenza tra le diverse unità e tra queste e la casa-madre. Le prime non sono né unità semi-indipendenti né unità esecutrici delle decisioni adottate dal quartier generale; sono

piuttosto componenti di un sistema "diffuso e uniforme" focalizzato sulla realizzazione di una strategia globale²⁰. Le transazioni intragruppo non sono impostate in maniera rigidamente gerarchica; di conseguenza, il controllo esercitato sulle unità periferiche si fonde essenzialmente sui risultati ottenuti e solo in misura limitata si estende ai compartimenti. La presenza nelle singole aree, non dipende solo dalla redditività di ciascuna, ma dall'influsso che tale presenza esercita sulla redditività complessiva dell'impresa e sulle sue prospettive strategiche. L'impostazione delle attività di marketing è la medesima dell'orientamento regiocentrico; essa è però estesa a livello planetario, e si caratterizza quindi per l'ulteriore rafforzamento della tendenza alla standardizzazione. I vertici dirigenziali sono individuati all'interno del gruppo, a prescindere dalla loro nazionalità di origine; attraverso una forte mobilità internazionale, i dirigenti tendono ad abbandonare l'identità culturale del proprio paese per acquisire quella dell'impresa, favorendo così ulteriormente il processo di omogeneizzazione culturale in tutto il gruppo internazionale.

La classificazione sin qui esposta fu elaborata da Perlmutter (1969) e pur costituendo uno dei punti fermi della letteratura, è stato oggetto di rilievi critici. In particolare viene considerato riduttivo il modello dell'impresa geocentrica, visto che il mondo "reale" presenta ancora notevoli resistenze all'omogeneizzazione delle culture. In secondo luogo, gli idealtipi di Perlmutter considerano la posizione conseguita dall'impresa all'estero come frutto di un lineare processo di sviluppo; linearità che assai raramente è invece possibile riscontrare nel concreto svolgimento dei processi di internazionalizzazione delle imprese. A seconda del settore, del paese di appartenenza e della

²⁰ Caroli, 1994, p.25

tempistica evolutiva, infatti, si individuano profonde differenze strutturali e dinamiche che condizionano notevolmente le scelte dell'impresa. Per questo motivo negli ultimi anni si sono studiati altri schemi interpretativi meglio in grado di adattarsi alla complessità dell'attuale contesto ambientale e maggiormente in grado di cogliere l'aspetto dinamico dell'internazionalizzazione. Si parla dunque di **impresa eterarchica**²¹, la quale, come la geocentrica, ha un approccio uniforme ai mercati esteri, concede qualche autonomia alle filiali; i processi decisionali orizzontali le conferiscono una struttura a rete; le conoscenze critiche sono sviluppate in casa-madre ma poi trasferite alle filiali e di **impresa transnazionale**²² che accentua la struttura a rete dell'eterarchica poiché ciascuna filiale può sviluppare le innovazioni; subisce alti costi di coordinamento; le conoscenze sono sviluppate congiuntamente tra casa-madre e filiali.

Infine si fa riferimento alla sintesi di Daniels e Frost, la quale identifica le seguenti tipologie di impresa:

- **Impresa globale**: i vantaggi ottenibili dalla standardizzazione sono comunque più rilevanti rispetto a quelli ottenibili dall'adattamento.
- **Impresa multinazionale**: sono esigui sia i vantaggi ottenibili dalla standardizzazione che, quindi, non viene perseguita, sia i vantaggi che si riconoscono con l'adattamento.
- **Impresa multilocale** : a differenza dell'impresa multinazionale, il livello di adattamento ritenuto necessario o, comunque, vantaggioso per l'impresa molto elevato.
- **Impresa transnazionale** : la ricerca di un elevato grado di standardizzazione e la ricerca dell'adattamento convivono.

I caratteri di tale impresa possono essere così sintetizzati:

- dal punto di vista organizzativo, il superamento della contrapposizione fra accentramento e decentramento, a favore

²¹ Hedlund 1986

²² Bartlett e Ghosal, 1989

dell'affermarsi dell'organizzazione adatta a sviluppare in modo competitivo la propria attività il giusto mezzo;

- dal punto di vista localizzativi, il superamento dell'esigenza di essere presenti nel maggior numero di paesi possibile, a favore dell'assunzione di importanza delle modalità gestionali con le quali l'impresa opera e della capacità di stabilire relazioni positive con tutti gli stakeholders;

- dal punto di vista strategico, il prevalere di scelte strutturali e operative che inducono a privilegiare la capacità di operare con la più elevata flessibilità, cercando di combinare assieme reattività alle situazioni locali, efficienza dell'intera rete, trasferimento rapido delle conoscenze e innovazione in ogni fase della catena del valore.

II.2 I VANTAGGI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Intraprendere un'attività di esportazione consente di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo e prosperità per l'impresa. Alcune sono facilmente individuabili e riguardano i risultati ottenibili nel breve e medio periodo in termini di volume d'affari e contribuzione. Altre sono meno immediate, ma altrettanto importanti; si riferiscono allo sviluppo dell'azienda nel medio-lungo periodo, all'aumento della sua competitività e della possibilità di costruire barriere nei confronti della concorrenza.

Possiamo elencare alcuni tra i vantaggi conseguibili in seguito ad una strategia di internazionalizzazione:

- **AUMENTO DEL GIRO D'AFFARI,**
è il vantaggio più ovvio ed immediato; le vendite di un'azienda dipendono sia dalla competitività dell'azienda stessa, sia dalla dimensione del mercato a cui si rivolge. Intraprendere un'attività di esportazione consente quindi all'impresa di allargare la propria base di mercato.
- **AUMENTO DEI PROFITTI**

Se l'entità delle vendite aggiuntive ottenibili sul mercato estero è tale da non incidere significativamente sui costi fissi, tali vendite incrementeranno la redditività complessiva dell'impresa.

- **ECONOMIE DI SCALA**

Quando l'attività all'estero cessa di essere una parte marginale dell'attività complessiva dell'impresa, questa intraprende un processo di crescita in termini di dimensioni, supportato dalla crescita della base del mercato, che le consente di accedere a nuove risorse finanziarie e di sfruttare i vantaggi in termini di costo legati alla dimensione (*economie di scala*)

- **DIVERSIFICAZIONE DEL RISCHIO**

L'esportazione riduce la dipendenza dell'azienda da un unico mercato, consentendole di superare eventuali periodi di recessione che dovessero colpire i singoli mercati.

- **POSSIBILITA' DI ACCEDERE A NUOVE IDEE E NUOVE ESPERIENZE**

Operare su mercati diversi consente di venire a contatto con nuove realtà, nuovi modi di operare, nuove idee di successo che possono essere recepite e utilizzate sia sul mercato di appartenenza, sia sugli altri mercati di riferimento.

- **RISPOSTA ALLA GLOBALIZZAZIONE**

La crescente globalizzazione dei mercati, fa sì che nessuna azienda possa permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato; se non siamo noi a competere sui mercati esteri, prima o poi saranno le imprese straniere a venire a farci concorrenza sul nostro mercato di appartenenza.

L'esperienza della competizione sul mercato internazionale, accuratamente progettata e gestita nelle migliori condizioni, consente alle aziende di costruirsi i mezzi finanziari e le competenze manageriali, per competere con i concorrenti stranieri anche sul mercato domestico.

- **AUMENTO DELLA COMPETITIVITA' SUL MERCATO INTERNO**

Come già detto, le vendite dipendono sia dalla dimensione del mercato di riferimento, sia dalla competitività dell'azienda nei confronti dei concorrenti.

Le caratteristiche necessarie alle aziende per competere sui mercati internazionali, l'esperienza, le competenze e le risorse acquisite, andranno a costituire un vantaggio competitivo importante nei confronti di quelle aziende che limitano la loro area di attività al mercato domestico.

Volendo fare una considerazione generale e ricorrendo a quelle che sono le ricerche empiriche a oggi disponibili, da queste ultime si dimostra che, negli ultimi decenni, i paesi più aperti al mercato mondiale sono cresciuti molto più rapidamente di quelli meno aperti; in particolare, nei paesi in via di sviluppo che hanno orientato le loro economie verso una partecipazione dinamica ai flussi di scambi, di investimenti e di tecnologie si è verificato un significativo miglioramento dei livelli di vita.

L'integrazione dei mercati sotto la spinta degli scambi e degli investimenti ha generato una maggiore interdipendenza economica fra nazioni, rafforzando i legami che uniscono i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.

Secondo i dati al momento disponibili, i paesi avanzati (intendendo per tali quelli dell'OCSE, per i quali il reddito pro capite medio annuo non è inferiore ai 10.000 dollari) dipendono dai paesi in via di sviluppo per un quarto delle loro vendite all'esportazione, per un quinto delle loro importazioni di prodotti base per circa la metà dei loro consumi energetici.

I paesi in via di sviluppo dal canto loro, realizzano con i paesi dell'OCSE più del 60% dei loro scambi, di cui il 47% è costituito dalle loro importazioni di prodotti di base; gli apporti di investimenti diretti esteri, provenienti principalmente dai paesi ricchi, rappresentano per questi ultimi una delle principali fonti di finanziamento estero e circa il 40% delle entrate nette di capitali a lungo termine.

Ovviamente gli scambi e gli investimenti si moltiplicano anche *tra* paesi in via di sviluppo.

Possiamo affermare che la libertà di degli scambi e degli investimenti permette di ***sfruttare il principio del vantaggio comparato***, per il quale i paesi e gli individui si sviluppano ed evolvono quando utilizzano le proprie risorse per realizzare ciò che riescono a fare relativamente meglio degli altri.

Nel momento in cui le imprese sono libere di specializzarsi e di commerciare, ciò permette loro di sfruttare le forze, le capacità e le esperienze di cui dispongono rispetto ad altri, mentre la libertà nel campo degli scambi commerciali e degli investimenti amplia l'offerta di beni e servizi alle imprese e ai consumatori, consente agli investitori di diversificare i rischi, di canalizzare le risorse verso utilizzi più proficui, nonché di ottenere capitali al più basso costo possibile.

II.3 I RISCHI LEGATI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

A fronte dei vantaggi e delle opportunità citate, l'impresa internazionalizzata deve affrontare una serie di rischi aggiuntivi:

• RISCHIO D'IMPRESA

è la tipologia di rischio che caratterizza ogni attività d'impresa, che sui mercati esteri è aggravato dalla minore conoscenza dell'impresa del mercato, dei concorrenti, della distribuzione, ecc., oltre che dalla posizione di sostanziale svantaggio che l'azienda si trova a dover affrontare nella fase iniziale

• RISCHIO ECONOMICO

è il rischio legato all'andamento della domanda sui mercati internazionali, alcuni dei quali –specialmente quelli caratterizzati da maggiori tassi di crescita e quindi più appetibili – sono caratterizzati da un alto grado di incertezza e di volatilità, che possono portare a improvvisi e importanti eventi di contrazione della domanda.

• RISCHIO MONETARIO

dal momento che il prezzo e la moneta in cui dovrà avvenire di pagamento sono stabiliti al momento del contratto, in presenza di delazioni di pagamento significative, l'azienda si troverà esposta al rischio di riduzione di valore della transazione dovuto alla svalutazione della moneta estera rispetto alla moneta nazionale.

• **RISCHIO POLITICO**

operando all'estero, l'impresa in questione è sottoposta alle leggi del paese straniero; se nei paesi occidentali la possibilità di intervento dei governi nell'economia è ormai estremamente limitato, non altrettanto si può dire per la maggioranza dei paesi emergenti (Est europeo, America Latina, Cina, ecc..) nei quali manovre protezionistiche improvvisate, innalzamento dei dazi, svalutazioni della moneta, sono tutt'altro che infrequenti.

Accanto a questi aspetti che sono di natura puramente economica, dobbiamo considerarne altri di origine etica e legati a questioni del vivere civile quali:

○ ***Disuguaglianza e povertà***

È opinione comune che i benefici della crescita non si sono distribuiti in maniera eguale tra il Nord e il Sud del mondo, andando ad accentuare il divario da sempre esistente, considerando anche il peso del debito estero che grava sui Paesi del Terzo mondo e che può cancellare gli effetti indotti dal progresso.

Alla luce di questi fatti c'è chi sostiene che il processo di globalizzazione economica sia fonte di crescenti disuguaglianze e di povertà; in realtà le ricerche condotte ad oggi non sono in grado di dimostrare l'esistenza di una relazione univoca fra i processi di globalizzazione e andamento delle disuguaglianze.

○ ***Conseguenze sull'occupazione***

secondo alcuni, la globalizzazione sarebbe responsabile dell'incremento della disoccupazione nei paesi industrializzati, a causa

delle perdite di posti di lavoro legate ai prodotti a buon mercato provenienti dai paesi a basso costo e delle strategie di delocalizzazione poste in essere dalle imprese alla ricerca di bassi salari.

Le preoccupazioni maggiori riguardano gli investimenti diretti esteri, per il timore che le imprese occidentali istituiscano unità produttive all'estero verso le quali delocalizzare posti di lavoro; a questo riguardo gli studi a oggi condotti mostrano che l'aumento della mobilità dei capitali, compresa la delocalizzazione della produzione nei paesi a bassi salari e l'immigrazione dai paesi in via di sviluppo verso le economie avanzate, hanno avuto effetti complessivamente modesti sui mercati del lavoro dei paesi industrializzati.

o ***Normativa in tema di lavoro***

In un contesto di accresciuta concorrenza internazionale, sono molti gli esempi di sfruttamento del lavoro minorile e del lavoro di carcerati, dell'ostruzione delle libertà sindacali piuttosto che di alcuni diritti di negoziati collettivi tipici di alcuni paesi in via di sviluppo e funzionali alla realizzazione di prodotti da vendere sui mercati internazionali a prezzi decisamente concorrenziali.

Sinceramente, sarebbe fuori luogo affermare che le imprese internazionalizzate abbiano a cuore diritti e libertà civili, tuttavia si potrebbe ipotizzare che l'inesistenza o la violazione delle libertà civili siano indice di "altro", come per esempio di rischi economico-politici.

I paesi in cui i diritti civili vengono sistematicamente violati, sono anche quei paesi che presentano maggiori rischi per gli investitori. Se è vero che gli investitori globali tendono a "premiare" quei paesi in cui è in atto un processo di democratizzazione, allora la globalizzazione economica può avere come effetto inatteso l'espansione e il rafforzamento di istituzioni democratiche.

o ***Tutela ambientale***

In questo caso la preoccupazione riguarda le attività economiche svolte nei paesi in via di sviluppo, ai quali viene addebitato l'utilizzo di

procedimenti e di sistemi produttivi tali da indurre preoccupanti fenomeni di inquinamento.

II.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA DISTRETTUALE

II.4.1 IL CONCETTO DI DISTRETTO

Il termine **DISTRETTO INDUSTRIALE**, venne coniato da **Alfred Marshall**²³, nella seconda metà del XIX sec. La definizione che egli ne diede fu la seguente:

"...entità socio-economica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza".

Dunque gli elementi individuati dall'economista inglese erano:

- Individuazione di una specifica realtà sociale, oltre che economica
- La specializzazione in una specifica categoria di prodotti
- La concentrazione in una specifica area geografica
- Il particolare rapporto tra le imprese: collaborazione e concorrenza allo stesso tempo

Il distretto industriale oggi può essere considerato come ***"un complesso produttivo il cui coordinamento tra le diverse fasi e il controllo del loro regolare funzionamento, non sono effettuati secondo regole prefissate e/o con meccanismi gerarchici (come accade nella grande impresa privata), ma sono invece affidati ad una combinazione del gioco automatico del***

²³ Marshall A., Principles of Economics, Macmillan & Co, 1890; trad. italiana "principi di economia", UTET, Torino, 1959.

mercato con un sistema di sanzioni sociali irrogate dalla comunità" (G. Beccatini, 1989, 403)

Da una lettura dei principali autori, emergono poi queste caratteristiche a precisare ancor meglio la natura dei *distretti industriali*:

- il ruolo decisivo del rapporto con il mercato, che riconosce le caratterizzazioni stilistiche nelle lavorazioni del territorio del distretto;
- la presenza di coordinazione e concorrenza (tipica del distretto marshalliano) sotto la tutela di istituzioni locali che le equilibrano in funzione di una crescente innovazione;
- le costanti innovazioni dal basso e il conseguente adattamento della realtà distrettuale a queste, con l'impiego flessibile di una tecnologia sempre più produttiva;
- l'elevata mobilità orizzontale e verticale del lavoro;
- il clima tipico dei distretti per cui si generano degli stati d'animo fra gli imprenditori fondati sulla costante emulazione dei colleghi, ribadendo così la funzione di autoregolamentazione sul piano produttivo.

Quando parliamo di **distretti industriali** o CLUSTER, parliamo dunque di un sistema, composto da piccole e medie imprese, che focalizzano le proprie risorse su una o più fasi di un medesimo processo produttivo, che risultano, comunque, da una fitta rete di relazioni (di tipo orizzontale, verticale e diagonale). Tradizionalmente i distretti industriali, e tutte le forme di economia di agglomerazione, sono analizzate come una struttura di imprese accomunate dalla vicinanza geografica e dall'appartenenza alla stessa industria.

Secondo la legge italiana, invece, si definiscono distretti industriali, ***"aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole e medie imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e della***

popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese".

Il legislatore ha incluso i distretti tra i destinatari di interventi agevolativi per investimenti in innovazione, condizionando tale possibilità ad una loro previa individuazione da parte delle Regioni competenti; tale legge richiede l'individuazione sul territorio del distretto inteso come centro di decisioni e di autonoma personalità, rappresentativa delle imprese, della comunità e delle istituzioni locali. Il distretto gioca un ruolo fondamentale nel rapporto con i mercati e la distribuzione internazionale, innanzitutto perché può avere, agli occhi degli interlocutori commerciali, maggiore visibilità rispetto alle imprese.

Se l'internazionalizzazione non riguarda imprese territorialmente "sparse" ma organicamente contigue, allora l'apertura internazionale coinvolge il distretto in quanto tale; tuttavia se questo livello di internazionalizzazione diviene incontrollabile e "selvaggio", può far sorgere conflitti d'interesse al punto da minare la base cooperativa distrettuale (Rullani 1995).

Dall'interesse per l'internazionalizzazione si è sviluppato nella distrettualistica un filone di studi sulla fattibilità del trasferimento o riproduzione del distretto (Alessandrini 1997).

Con l'assunzione di un ruolo leader da parte di una o poche imprese, tale trasferibilità/riproducibilità internazionale dipende strettamente da tale supremazia e dalle capacità dell'impresa leader: la flessibilità qualitativa e quantitativa del distretto vengono affidate alle imprese capofila, le quali coordinano i circuiti a monte a seconda delle esigenze del mercato.

I distretti industriali, per anni considerati il perno della crescita della competitività delle imprese italiane, dopo la fase di crisi che ha colpito la nostra economia, iniziano a vedere i primi segnali di ripresa economica.

L'apertura verso i mercati esteri delle produzioni ha avuto come vantaggio immediato la valorizzazione delle produzioni del distretto, ma dall'altra parte, ha reso le imprese dei distretti più vulnerabili ai fenomeni di imitazione e concorrenza sleale.

I distretti industriali sono stati oggetto di riconoscimento giuridico fin dal 1991 con l'art. 36 della legge 317/1991 e relativo D.M. 21 aprile 1993, nell'ambito di una serie di interventi finalizzati alla promozione dell'innovazione e dello sviluppo delle piccole e medie imprese.

La letteratura ha dimostrato che i vantaggi dell'appartenere ad un distretto sono:

- rapidità di applicazione delle innovazioni;
- condivisione degli investimenti;
- frazionamento dei rischi ed elasticità dei costi;
- opportunità di mercato;
- maggiore potere contrattuale;
- condizioni meno onerose di finanziamento;

Dall'altra parte il distretto sviluppa una sua forza attrattiva:

- nella qualità della rete di subfornitori;
- nel valore promozionale della localizzazione
- nella qualificazione della forza lavoro.

II.4.2. L'APERTURA INTERNAZIONALE DEI DISTRETTI

Dopo una prima fase di apertura verso i mercati esteri iniziata verso la fine degli anni '80, le piccole imprese dei distretti, con il crescente fenomeno della globalizzazione, si sono trovate a dover fare i conti con Paesi a basso costo del lavoro. L'imitazione e la concorrenza sleale hanno indebolito la forza del distretto e costretto le imprese per poter continuare a competere sui mercati, ad una riorganizzazione interna sia in termini di processo sia in termini di prodotto: in particolare si è osservato che una parte dei distretti ha mantenuto le

proprie quote di mercato sulle fasce di produzione di elevato contenuto qualitativo, a svantaggio delle produzioni di più bassa qualità, mentre le imprese presenti nelle produzioni di medio-bassa qualità hanno modificato le proprie strategie aziendali puntando alla difesa delle proprie posizioni o, in certi casi, sull'innalzamento qualitativo dei prodotti realizzati ²⁴. Solo oggi si cominciano a vedere i primi segnali positivi delle politiche di riorganizzazione aziendale: infatti a partire dal secondo trimestre 2006 si sono andati consolidando i segnali di crescita delle esportazioni dei distretti produttivi emersi nella prima parte dell'anno con un aumento tendenziale del 7,7%.

Il nuovo processo di internazionalizzazione dei distretti, passa attraverso un approccio differente verso i mercati, puntando a :

- riposizionamento produttivo mediante la realizzazione di prodotti ad elevato contenuto qualitativo, investimenti in tecnologia, ricerca ed innovazione;
- nuove strategie di marketing e distribuzione, adottando modalità alternative di internazionalizzazione, che vadano oltre la forma classica di esportazione (quali agenti/agenzie estere, società commerciali) in cui il grado di controllo sul posizionamento e l'immagine del prodotto sfuggono all'impresa.

Naturalmente, la scelta della forma di internazionalizzazione comporta in via prioritaria l'analisi della dimensione e della struttura dell'impresa, la disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche ed umane, il grado di attrattività dei prodotti realizzati, l'analisi del Paese/mercato.

Possiamo dunque affermare che i distretti stanno vivendo una fase di profondo cambiamento che oltrepassa i confini nazionali e che riguarda trasformazioni attinenti alla crescente interdipendenza che caratterizza i sistemi locali nei processi di globalizzazione; il nuovo

²⁴ fonte Centro Studi e Ricerche Banca Intesa, Monitor dei Distretti, ottobre 2006

processo di internazionalizzazione tende a dare molto più spazio agli scambi transnazionali di conoscenze, invece di limitare i rapporti esterni alla commercializzazione dei prodotti, finiti o intermedi.

L'economia globale sta cambiando i distretti industriali dall'interno: per non rimanere spiazzato ciascun distretto deve modificare i propri prodotti e il modo in cui li realizza, a partire dal nucleo su cui si regge il suo vantaggio competitivo: le competenze esclusive accumulate in un certo campo di saper fare²⁵.

Solo se competenze, idee, varietà e flessibilità riusciranno a riprodursi nel prossimo futuro, l'ingresso delle multinazionali nei nostri distretti nazionali non significherà colonizzazione ma bensì espansione globale della rete di fornitura e di mercato su cui possono contare le imprese ivi localizzate.

Per seguire queste evoluzioni il distretto deve specializzare in modo sempre più fine le competenze possedute e diversificare il loro campo di applicazione, non si sopravvive restando fermi, ma cambiando continuamente prodotti (ciò che si fa) e processi (modo di farlo).

“L'epicentro di questa rivoluzione in corso è rappresentato dai costi e dai rischi degli investimenti in conoscenza e lo sviluppo di questa risorsa - la conoscenza appunto - è da perseguire a tutti i livelli della catena del valore (Rullani, 2006). Non solo ma anche quando la proiezione internazionale è di natura puramente esportativa, le cose non restano quelle di prima: più che la quantità dell'esportato, ormai conta la qualità (Bonomi, 2006).

Dunque le esportazioni potranno essere considerate una forma conveniente di internazionalizzazione se si avvalgono di competenze locali qualificate e distintive, se assicurano margini di redditività soddisfacenti e se consentono di instaurare rapporti di mercato relativamente stabili nel tempo. La qualità dell'export risulterà invece bassa se si gioca esclusivamente sui costi, se la conoscenza applicata

²⁵ Bonomi, Rullani ricerca Consorzio A.A.S.T.E.R. per Confartigianato, 2006

è solo quella standardizzata prevista dai codici della comunicazione formale, se le relazioni di mercato che si instaurano sono precarie ed episodiche.

La ricerca di una maggiore competitività coincide con:

- il posizionamento su una gamma ampia di livelli della divisione transnazionale del lavoro;
- l'affiancamento ai flussi di esportazione di strategie di comunicazione e relazione stabili con i mercati, in grado di produrre altra conoscenza da incorporare in prodotti e processi.

In tutto questo va considerato che nella costruzione delle reti transnazionali non vanno persi gli elementi di specificità che hanno sempre contraddistinto le produzioni locali, al contrario questi rapporti vengono ad instaurarsi solo quando il contesto locale è in grado di far valere la propria originalità distintiva nel panorama affollato delle varietà territoriali che entrano in rapporto tra loro. La valorizzazione delle risorse distintive del locale diventa la condizione per sostenere e qualificare la presenza nella dimensione transnazionale²⁶.

A questo punto entrano in gioco le peculiarità di un determinato territorio, la qualità delle interazioni locali, nonché l'attrattività e l'originalità delle produzioni locali; la competitività delle imprese non può più fare a meno di un ambiente denso di relazioni tra attività produttive, formazione e ricerca, organizzate in modo aperto e al contempo integrato. Solo una "comunità di attori locali" è in grado di organizzare e mantenere un tale ambiente, nelle sue dimensioni tecnologiche, sociali e culturali ed è esattamente quello che caratterizza quei distretti italiani che hanno saputo assecondare le nuove dinamiche globali.

L'internazionalizzazione non è più un fenomeno elitario che possa coinvolgere solo le imprese di grandi dimensioni ma oggi essa è una necessità per tutte le imprese, per il fatto che la produzione del valore

²⁶ Bonomi e Rullani, ricerca Consorzio A.A.S.T.E.R. per Confartigianato, 2006

richiede sempre più una divisione del lavoro a scala globale. Ci sono infatti vantaggi decisivi nell'*estendere la divisione del lavoro cognitivo* (specialismi) a livello transnazionale, non solo per ragioni di scala (l'ampiezza del mercato europeo o globale) ma anche perché, entrando in contatto con una varietà di culture e di stili di vita, ciascuna impresa può ampliare la gamma delle idee e delle risorse a cui ha accesso e le possibilità di apprendimento su cui può contare. Del resto anche sul piano dei costi, l'internazionalizzazione costituisce sempre più spesso la carta vincente, perché dà accesso a differenziali nazionali di costo che possono essere decisivi nel confronto competitivo.

Ma in che modo le imprese possono entrare nel circuito della internazionalizzazione che allarga la divisione del lavoro cognitivo e abbatta i costi delle risorse critiche?

Le grandi ovviamente possono farlo attraverso la realizzazione di una rete di filiali, divenendo multinazionali; tuttavia la novità sta nel superamento di tale stereotipo e nell'apertura di una pluralità di vie che utilizzano intensamente le reti, ossia rapporti di vendita, approvvigionamento, licensing, franchising o altro. In tutti questi casi si insatura una relazione che allaccia imprese indipendenti, collocate in diversi paesi e che viene garantita da risorse di comunicazione e cooperazione predisposte allo scopo dalle imprese interessate e riprodotte dalla pratica del business. Lo scambio dunque avviene all'interno di un rapporto a rete che va costruito e confermato dalle operazioni di volta in volta attuate, dunque sono le reti a transnazionalizzarsi e non le singole imprese rendendo molto più "democratica e pervasiva" l'internazionalizzazione di oggi rispetto al modello "elitario e pesante" di ieri (Rullani). In questo modo anche le imprese di piccole e medie dimensioni possono far parte di una catena transnazionale del valore, talvolta a seguito di un leader tal'altra in base a rapporti stabili di scambio, costruiti tra pari grado.

Quindi la produzione di valore è ormai un concetto pertinente non più alla singola impresa, ma bensì alla catena transnazionale del valore a cui le singole imprese partecipano; ciò significa che occorre considerare:

- il processo di internazionalizzazione delle conoscenze presenti ai vari livelli della catena nelle reti di appartenenza, sia a monte sia a valle;
- la posizione, più o meno autonoma, più o meno esclusiva, che la singola impresa occupa all'interno di questa rete.

Le imprese italiane collocate nei distretti industriali, hanno avuto significativi successi nella penetrazione dei mercati esteri; la crescita delle esportazioni nei settori "leggeri" o "tradizionali", caratterizzati dalla piccola dimensione d'impresa testimonia la vitalità competitiva delle imprese e la loro capacità di muoversi sui mercati internazionali. Tuttavia oggi internazionalizzazione non coincide più con esportazione poiché esportare non basta ma l'impresa deve impegnarsi all'estero con forme più complesse della semplice commercializzazione del prodotto finito.

Ad oggi ci sono due campi che si dimostrano efficaci ed efficienti ai fini dell'internazionalizzazione:

- la distribuzione transnazionale delle diverse attività che compongono l'attuale catena del valore in modo da poter sfruttare a proprio vantaggio i differenziali nazionali specifici dei diversi paesi;
- la partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro nel campo della produzione e utilizzazione della conoscenza.

Nel primo caso le imprese hanno un vantaggio decisivo se selezionano gli ambienti nazionali in funzione delle differenti caratteristiche di costo e di produttività; date le differenze tra paesi, considerando anche i newcomers a basso costo del lavoro, il massimo valore di ciascuna catena di produzione sarà ottenuto distribuendo le attività in modo da sfruttare i vantaggi relativi di ciascun paese in specifiche fasi della catena.

L'ottimizzazione della catena transnazionale delle produzioni una volta veniva fatta dalle grandi aziende multinazionali attraverso la distribuzione di filiali direttamente controllate; oggi può essere fatta da tutte le imprese, anche piccole, attraverso lo sviluppo di reti di collaborazione internazionale o di servizi, con un limitato uso di filiali direttamente controllate. Di conseguenza, tutte le imprese, anche piccole, sono tenute a sfruttare i differenziali internazionali almeno quanto lo fanno i principali concorrenti, attrezzandosi per superare le barriere che rendono loro difficile investire ed agire in condizioni ed ambienti lontani, poco conosciuti e spesso discretamente ostili.

Nel secondo caso invece, le imprese acquisiscono un vantaggio decisivo perché si mettono in grado di utilizzare le conoscenze e gli specialismi accessibili a scala mondiale, invece che produrle in proprio- o in un ambiente vicino- ad alto costo e rischio. La possibilità di entrare a far parte di una rete del genere permette all'impresa di specializzarsi in un sapere specifico, valorizzabile a scala mondiale, e di contare per tutto il resto sulla fornitura di macchine, tecnologie, servizi, competenze e anche lavorazioni di altre imprese con cui si ha un rapporto di fiducia e collaborazione collaudato.

Si nota dunque, un'evoluzione nel modo di produrre e di vendere dei distretti industriali i quali si configuravano come catene di fornitura locali chiuse ad apporti esterni nella fase a monte: finora sono stati i prodotti finiti ad andare sui mercati esteri attraverso le imprese dotate di reti commerciali internazionali: le lavorazioni a monte e le competenze relative sono rimaste invece sedimentate localmente, alimentando la competitività dei produttori a valle; si trattava in definitiva di un modello export-oriented.

Tuttavia se si vogliono conseguire vantaggi relativi a differenziali nazionali e alla divisione internazionale del lavoro cognitivo occorre che le imprese distrettuali di subfornitura che operano a

monte, comincino a guardare a mercati più estesi di quelli loro garantiti dai committenti locali; e che i committenti che operano anche a valle, superino l'orizzonte delle esportazioni per articolare la loro presenza internazionale in maniera più pregnante. In altri termini occorre che i distretti in quanto sistemi collettivi di azione agiscano essi stessi come attori dell'economia internazionale in formazione, seguendo o anticipando le imprese in questa nuova dimensione del loro agire; Da ciò dipende, in gran parte, la possibilità dei modelli italiani di sopravvivere alle nuove regole della concorrenza internazionale.

Quindi da un lato occorre vedere la dinamica complessiva del distretto (la sua internazionalizzazione come sistema, attraverso i diversi anelli della catena del valore che lo compongono); dall'altro occorre vedere la posizione delle singole imprese.

Tradizionalmente le imprese distrettuali agiscono su un mercato *captive* (il mercato interno distrettuale) e lasciano a poche imprese specializzate la commercializzazione del prodotto e le decisioni di marketing; il distretto come catena complessiva può dunque essere internazionalizzato dal punto di vista dell'export e può riversare il valore generato dall'espansione del mercato finale sui subfornitori e fornitori interni. Tuttavia il grado di internazionalizzazione delle imprese che operano sul mercato *captive* interno è piuttosto limitato e ciò costituisce una delle ragioni di fondo della debolezza della catena. La posizione dell'impresa distrettuale, rispetto al sistema-distretto, è particolarmente importante nel momento in cui cambia la divisione interna del lavoro nel distretto perché alcune imprese aprono alle relazioni esterne e al mercato internazionale, scavalcando i precedenti rapporti di complementarità interna.

L'organizzazione precedente rischia così di essere scompaginata, sotto la pressione di diversi fattori evolutivi, tra cui l'internazionalizzazione più accelerata di alcuni "anelli" della catena distrettuale.

Le imprese del distretto si trovano a questo punto a dover competere, anche indirettamente, con concorrenti esterni spesso dotati di vantaggi nei confronti dei loro sbocchi tradizionali (i vecchi committenti locali): possono "resistere" riducendo i prezzi, tagliando i costi all'osso o investendo in nuove macchine, ma alla fine c'è il rischio che strategie soltanto difensive non riescano a raggiungere il traguardo di consolidare un rapporto che si va comunque sfilacciando.

Tre sono le strategie di risposta:

- condividere la strategia del leader che sta costruendo la propria catena transnazionale del valore e che ha bisogno di alleati per superare lo startup iniziale;
- trovare nuovi committenti diversi dai tradizionali e dunque esterni al distretto o addirittura internazionali;
- integrarsi a valle, magari avvalendosi per le forniture degli altri terzisti locali, e diventare concorrente dei propri ex committenti.

In questo modo le esigenze delle imprese a valle e di quelle a monte entrano in conflitto in un modo che solo una strategia di anticipazione, che consolidi le ragioni di partnership all'estero riesce a prevenire. La coesione "naturale" di interessi su cui si reggeva la catena distrettuale del valore, tra le diverse squadre, si rompe nel momento in cui i loro interessi e atteggiamenti divergono rispetto alla sfida internazionale.

I committenti, a valle, cominciano, infatti, a subire la concorrenza di produttori esterni che possono essere alimentati dalle tecnologie, dalle competenze, dai servizi che sono stati accumulati nel distretto e che possono diventare disponibili sul mercato internazionale grazie alle vendite e alle cooperazioni produttive innescate dai produttori di macchine, di componenti, di servizi. I fornitori, a monte, non possono più fidarsi di essere il punto fisso di riferimento per i loro clienti locali, e sentono il peso della concorrenza di altri possibili fornitori, diventati accessibili ai loro clienti grazie alle nuove localizzazioni internazionali,

o, qualche volta, messi in azione dai clienti stessi che cercano di ricreare altrove l'"atmosfera del distretto".

Il fallimento di molti sforzi in questa direzione testimonia quanto sia difficile trapiantare in altri luoghi e culture quanto la storia ha involontariamente prodotto nei distretti italiani. Ma non ci si faccia illusioni: l'estensione dell'internazionalizzazione costituisce un cuneo strategico destinato a scompaginare le attuali catene di integrazione locali, creando motivi strutturali di divergenza e di conflitto tra terzisti e committenti.

La rottura della catena internazionale basata sulle relazioni interne al distretto determina una situazione squilibrata per le diverse categorie di imprese presenti: le imprese che hanno acquisito un'autonoma capacità di relazione con l'esterno possono approfittare della situazione per impostare una diversa divisione del lavoro, che utilizza risorse e competenze esterne poste in concorrenza con i tradizionali fornitori o acquirenti distrettuali; le imprese che invece non hanno acquisito un'autonoma capacità di relazione con l'esterno si trovano a perdere fornitori e sbocchi tradizionali, oppure si trovano a competere con concorrenti esterni più forti, che non possono essere più esclusi dal mercato grazie alla specificità delle competenze e forniture accessibili all'interno del distretto.

Il distretto, come formazione complessa, deve in parte decomporsi per poter ricostruire le sue catene del valore e i suoi schemi di divisione del lavoro. Ci sono diverse possibilità di uscire evolutivamente da una situazione di scollamento della sincronia e coerenza interna:

- lo sviluppo di funzioni di leadership da parte di imprese capofila che "traghettino" anche imprese associate verso schemi che, nel mentre stringono i legami interni tra un gruppo selezionato di partners, prevedano una dilatazione delle relazioni di distretto verso l'esterno e verso nuove imprese di origine esterna;

- la crescita di autonomia relazionale da parte di imprese finora attestata sul mercato *captive*, magari avvalendosi di reti o rapporti di cooperazione con altre imprese;
- la ricerca di vocazioni e competenze specialistiche che siano utili non solo nella rete interna al distretto ma in una logica di divisione del lavoro più estesa.
- la formazione di istituzioni locali che diano una "testa" al distretto, in modo da mantenere elevato, in questo momento di ridefinizione delle strategie, il livello di condivisione e di comunicazione, chiarificando le alternative strategiche aperte.

Queste e altre possono essere le strade per modificare il reticolo relazionale delle singole imprese in modo da renderle partecipi di una ridefinizione del distretto in senso territorialmente più esteso. Tuttavia, quello che deve mutare, è il *modo di lavorare*, l'atteggiamento culturale che le imprese adottano all'interno del sistema distretto; è come se il grande sistema gerarchizzato del distretto si rompesse in molteplici *business unit* autonome, ciascuna delle quali cerca un proprio rapporto con il mercato e con partners esterni, sviluppando una missione specifica e competenze più esclusive e focalizzate. Nel distretto le imprese devono accrescere il proprio patrimonio di conoscenze e relazioni, senza demandarlo più al sistema complessivo (ossia ad altre imprese del mercato *captive*). Questo comporta notevoli cambiamenti nella logica che presiede allo sviluppo di ciascuna impresa:

- accrescimento dell'intelligenza "in linea";
- reversibilità delle relazioni;
- formalizzazione dei linguaggi e delle procedure operative, per aderire a comunicazioni e relazioni a distanza;
- professionalizzazione del lavoro, ai vari livelli, per governare relazioni e competenze maggiormente formali;
- investimenti e rischi crescenti in risorse immateriali;

- dipendenza da servizi specializzati localizzati anche fuori del distretto.

Questa trasformazione è il passaggio necessario per avere anche una diversa internazionalizzazione delle imprese, che potrà essere maggiormente articolata rispetto al modello della pura esportazione del prodotto finito o della vendita di macchine e componenti. La questione da porre è quella di non "svendere" le competenze e i vantaggi del distretto, ma di espandere il tessuto relazionale interno facendogli perdere i suoi caratteri *captive* e la sua ristrettezza geografica. Si tratta di innescare reti globali su un nucleo portante ancora valido di competenze e di cicli localizzati nel distretto, che può divenire il punto focale di relazioni estese verso l'esterno.

In questo senso la variabile strategica non è più nè l'esportazione di merci (che non favorisce le alleanze con partners esteri), nè l'esportazione di macchine o componenti (che trasferisce le conoscenze senza radicamento delle relazioni); ma è la formazione di canali di *scambio regolato delle conoscenze e di accumulazione congiunta di nuove conoscenze* (Rullani, 2006). L'ingresso in rete di nuovi partners (anche esteri) deve essere visto anche come un'occasione di apprendimento: ci sono nuovi mercati e nuove competenze che, scambiandosi con quelle tradizionali del distretto, possono aprire nuovi business, esplorare nuovi bisogni, suggerire nuovi prodotti e nuove utilizzazioni dei prodotti tradizionali. Solo in questo modo l'evoluzione verso l'esterno, che è inevitabile, potrà non essere un momento di impoverimento del distretto, ma innescarne un'evoluzione verso varietà e competenze non ancora esplorate.

Le reti che nascono dalla scomposizione della grande impresa o quelle nate spontaneamente (i distretti) hanno bisogno di qualcosa di più dello spazio di mercato che deriva dalle specializzazioni. Hanno bisogno di sistemi di comunicazione e garanzia che mettano in contatto imprese che non si sono mai incontrate e che sanno fare cose diverse l'una dall'altra.

CAPITOLO 3

LE DETERMINANTI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE E SCELTA DEL MERCATO OBIETTIVO

III.1. I FATTORI CHE SPINGONO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nell'ambito della pianificazione del processo di sviluppo internazionale, l'*individuazione dei paesi* verso i quali indirizzare gli sforzi di internazionalizzazione commerciale dell'impresa costituisce una fase di assoluto rilievo. La scelta delle aree geografiche verso le quali indirizzare l'offerta aziendale, dovrebbe esprimere il risultato di un processo di **analisi dell'attrattività** dell'ambiente nazionale, nonché delle opportunità e dei rischi associati alla decisione di rivolgere la propria offerta verso quel mercato.

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 "interni", connessi allo sviluppo delle risorse interne e della posizione competitiva; fattori "esterni", connessi all'adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante.

Le forze interne alla base del processo di internazionalizzazione dell'impresa sono di tre tipi:

a) **L'acquisizione di vantaggi competitivi** determinanti intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale;

- b) Lo sfruttamento in nuove aree geografiche di vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario;
- c) La ricerca nelle aree estere di condizioni che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa.

Secondo la letteratura, la scelta delle aree di mercato dovrebbe essere assunta in base agli obiettivi che ispirano la strategia di sviluppo internazionale, alle caratteristiche di mercato, alla posizione competitiva cui l'impresa aspira, al fabbisogno e alla disponibilità di risorse e competenze.

Tale processo dovrebbe fondarsi sull'attenta considerazione di **tre fattori** fondamentali:

- Le caratteristiche del macroambiente
- Le barriere all'entrata
- L'ambiente competitivo

Alcuni autori definiscono "normativo"²⁷ il principio che spinge le imprese ad analizzare l'eterogeneità delle funzioni di domanda al fine di identificare e separare gruppi di consumatori, che al proprio interno risultino relativamente omogenei in termini di modalità di risposta alle politiche di marketing.

Le "basi di segmentazione" identificano l'insieme di variabili rispetto alle quali è possibile misurare il grado di eterogeneità nelle funzioni di domanda dei consumatori.

Quello della segmentazione viene tradizionalmente presentato come un processo attraverso il quale i decisori aziendali comprendono il mercato, avendo raccolto ed analizzato differenti variabili ed avvalendosi a tale scopo di tecniche che possono assumere anche livelli elevati di sofisticazione.

²⁷ Massy e Frank, 1965; Dickson e Ginger, 1987

In dottrina il concetto di segmentazione è stato messo a suo tempo in relazione al cosiddetto passaggio "dal convergere al divergere"²⁸.

Accanto all'aumento della competizione ed al cambiamento della domanda, la standardizzazione dell'offerta e le condizioni di efficienza imposte dall'evoluzione della tecnologia emergono quali elementi essenziali per l'applicazione della strategia della segmentazione.

La relazione tra cambiamento dell'ambiente di marketing e forme adottate per la rappresentazione del mercato da parte degli operatori, portano negli anni cinquanta all'emergere del concetto di "segmento di mercato" in relazione al diffondersi di nuove condizioni di efficienza del modello di gestione della produzione e nuove tecnologie di raccolta e trattamento dell'informazione.

Le tendenze caratterizzanti l'attuale ambiente di marketing a livello di contesto tecnologico, sociologico e di rapporti di canale, possono generare allo stesso modo nuove condizioni di per la definizione di della domanda.

Il processo di segmentazione contempla due momenti: quello della *ricerca*, ossia quello dell'individuazione e della descrizione dei segmenti, e quello della *decisione*, vale a dire della valutazione e della scelta dei segmenti. A livello internazionale le cose divengono più complicate, sia perché aumenta il numero e l'eterogeneità delle variabili in gioco sia perché è più difficile disporre delle informazioni a esse relative. Nei differenti contesti nazionali, possono infatti mutare: le motivazioni di acquisto di determinati prodotti, i benefici ricercati dalla domanda, le tipologie di soggetti che partecipano al processo di acquisto, le condizioni ambientali entro cui avviene

²⁸ Nella prima metà del novecento, ed in particolare nei primi decenni del secolo, le politiche commerciali e produttive sviluppate sono riconducibili in gran parte al tentativo dei produttori di stimolare le singole domande degli individui in senso convergente verso una ristretta cerchia di prodotti omogenei e standardizzati ; il passaggio "dal convergere o divergere" si ha con l'affermarsi dell'orientamento al consumatore ed ai suoi reali bisogni. (Valdani,1984)

l'acquisto e l'impiego di determinati beni o servizi, la dimensione e la struttura dei diversi segmenti di mercato. Nell'ambito delle diverse realtà nazionali, tuttavia, possono rinvenirsi anche *similarità*, che prospettano l'opportunità di impostare programmi di marketing comuni a più paesi: il processo di segmentazione della domanda internazionale deve essere finalizzato all'individuazione delle similarità eventualmente presenti a livello sopranazionale, in modo da identificare segmenti di acquirenti con atteggiamenti, aspettative e comportamenti simili oltre le frontiere nazionali.

Queste similarità possono essere rilevate considerando i singoli paesi come unità elementari omogenee al loro interno (macrosegmentazione): in quest'ottica i singoli mercati nazionali sono aggregabili in gruppi plurinazionali, ognuno comprendente paesi più simili tra loro di quanto non lo siano quelli inseriti in gruppi differenti. Di solito l'eterogeneità della domanda è tale che, per porre in essere adeguati programmi di marketing, è necessario passare ad una successiva fase di *microsegmentazione*, la quale richiede di considerare i singoli segmenti che compongono i diversi mercati nazionali. Relativamente a questi segmenti, occorre valutare la possibilità di aggregare in insiemi omogenei *transnazionali* quelli che presentano fra di loro similarità maggiori di quelle rilevate fra segmenti diversi del medesimo paese. Nel caso in cui tali possibilità di aggregazione transnazionale non emergano, l'impresa non potrà che rivolgersi a segmenti diversi in ciascun paese, facendo comunque attenzione a cogliere tutte le possibili opportunità di coordinamento della propria azione globale²⁹.

Abbiamo dunque tre stadi: il primo è quello della ricerca dei "cluster/paesi", il secondo viene definito come la ricerca dei "segmenti transnazionali" e infine il terzo, eventuale, che si verifica

²⁹ Porter e Takeuchi, 1987, pp.149.

nel caso in cui non si individuino aree del mercato internazionale omogenee, per cui la segmentazione avviene su base nazionale.

Le variabili in base alle quali si fa riferimento nel processo di segmentazione possono essere di diverso tipo:

• **Variabili geografiche:** i paesi vengono raggruppati in base alla loro collocazione geografica ³⁰ in virtù del fatto che paesi geograficamente vicini abbiano minori differenze culturali e quindi, maggiori similarità in termini di caratteristiche delle relative popolazioni.

• **Variabili economiche:** la domanda di molti beni dipende dal livello dello sviluppo economico del paese, che condiziona sia il genere di prodotti richiesti sia il potenziale di mercato.

Una classificazione fatta in riferimento a tali variabili può essere quella che prende in considerazione il livello di industrializzazione dei paesi, assumendo che lo sviluppo di una nazione passi attraverso le seguenti fasi:

- Stadio preindustriale, in cui l'economia è quasi interamente basata sullo sfruttamento delle materie prime e dei prodotti agricoli;
- Sviluppo della produzione primaria, con la trasformazione parziale delle risorse e delle materie prime;
- Incremento della produzione dei beni di consumo non durevoli e semidurevoli;
- Economie industrializzate, caratterizzate dalla produzione sia di attrezzature e di impianti sia di beni di consumo durevoli;
- Industrializzazione completa, che comporta un vasto assortimento di prodotti

Tale classificazione, tuttavia, non è sufficiente a collocare un paese in un determinato stadio di sviluppo economico, soprattutto se si

³⁰ Wind e Douglas, 1972

considera il fatto che tale classificazione presume una certa sequenzialità cronologica che oggi assume una connotazione sempre meno realistica, visto che ci sono paesi che sono passati da uno stadio all'altro saltando quelli intermedi.

Per questo motivo si è soliti utilizzare delle classificazioni basate sulle affinità registrate rispetto ad alcuni indicatori economici oggettivi, come per esempio il prodotto nazionale lordo pro capite.

In funzione del livello raggiunto da tale indicatore, si è soliti distinguere:

➤ Economie a basso reddito: sono quei paesi il cui stadio di sviluppo industriale può essere definito preindustriale e nei quali il prodotto nazionale lordo è inferiore a 766 dollari. Tali paesi sono caratterizzati da un bassissimo livello di industrializzazione e da un'elevata presenza del settore agricolo, ci sono tassi di natalità molto alti e un basso livello di scolarizzazione. L'economia è fortemente dipendente dai prestiti stranieri e non di rado c'è un elevato livello di instabilità politica.

➤ Economie a reddito medio-basso: il prodotto nazionale lordo pro capite rimane molto limitato, ma l'agricoltura inizia a lasciare il passo a settori quali l'abbigliamento, l'alimentare ecc..; in pratica si tratta di quei paesi che si collocano nelle fasi iniziali del processo di industrializzazione e che potrebbero essere ideali per il decentramento produttivo di produzioni mature da parte di imprese estere che si avvalgono soprattutto del basso costo del lavoro per ottenere prodotti che vengono riesportati.

➤ Economie a reddito medio: il prodotto nazionale lordo pro capite è compreso tra 3.036 e 9.386 dollari. Solo una percentuale limitata della popolazione è dedicata all'agricoltura, mentre il tasso di sviluppo dell'industria è elevato, così come quello di scolarizzazione e di urbanizzazione. Il costo del lavoro è più basso e per questo motivo tali paesi sono più competitivi sui mercati internazionali.

➤ Economie ad alto reddito: il prodotto nazionale lordo pro capite è superiore a 9.386 dollari e il settore terziario è quello dominante.

In genere, i dati del prodotto nazionale lordo sono usati in modo combinato con quelli del reddito pro capite, poiché questi ultimi permettono di graduare i paesi secondo il potere di acquisto medio, mentre i primi consentono di stimare le dimensioni del mercato e quindi permettono di graduare i mercati secondo la loro importanza.

• **Variabili di carattere politico:** l'idea alla base è che gruppi di paesi omogenei rispetto al sistema politico possano caratterizzarsi anche per una similarità sotto il profilo economico.

• **Variabili relative alla religione:** come tutti sappiamo, oggi più che mai, la religione può influenzare in maniera determinante i valori e gli stili di vita dei credenti e quindi anche dei loro atteggiamenti e comportamenti in veste di consumatori.

• **Variabili culturali:** in riferimento ad alcune aree geografiche risulta possibile individuare zone di affinità culturale relativamente alle quali l'impresa può tendenzialmente definire la strategia di marketing a livello sopranazionale³¹. La principale caratteristica delle zone di affinità culturale è quella di presentare un insieme di elementi relativamente simili come ad esempio il sistema sociale, la lingua, gli usi e i costumi ecc...

• **Variabili relative agli indici di benessere:** si ricorre ad una serie di indici "compositi" che aggregano una serie di indicatori di benessere del paese considerato. Un primo indice utilizzabile è "l'indice di sviluppo umano" il quale misura la qualità della vita di un

³¹ Usunier, 1996, pp. 203-32

paese considerando tre fattori: l'aspettativa di vita alla nascita, il grado di alfabetizzazione e il reddito pro capite a parità di potere d'acquisto.

Un secondo indice è " l'indice della qualità della vita"il quale considera congiuntamente i valori relativi alle aspettative di sopravvivenza all'età di un anno ', il tasso di mortalità infantile e il grado di alfabetizzazione degli adulti.

Infine c'è l'indice denominato *basic well-being index* il quale valuta il livello di benessere di un paese sulla base delle aspettative di sopravvivenza al primo anno di vita, del tasso di mortalità infantile, del grado di alfabetizzazione negli adulti, degli anni complessivi di iscrizione alla scuola secondaria.

Di solito ***l'eterogeneità della domanda*** che compone i singoli mercati nazionali ***è tale che***, per porre in essere adeguati programmi di marketing, ***è necessario considerare i singoli segmenti presenti nei vari paesi***. Si parla, in questo caso, di ***microsegmentazione***, ossia della possibilità di ***aggregare in insiemi omogenei transnazionali quei segmenti che presentano fra di loro similarità maggiori di quelle rilevate fra i vari segmenti del medesimo paese***. Se a livello di singolo paese, tali segmenti possono essere considerati "di nicchia", a livello internazionale essi possono prospettare una domanda complessiva consistente. La presenza di segmenti di domanda transnazionali, è rafforzata dalla tendenza all'omogeneizzazione degli stili di vita e di consumo.

L'individuazione dei segmenti transnazionali passa attraverso due fasi:innanzitutto è necessario raccogliere dati e selezionare criteri e metodi di segmentazione in grado di rendere più agevole ed efficace la ricerca; in secondo luogo occorre effettuare la comparazione internazionale fra i segmenti così individuati, al fine di evidenziare gli

eventuali segmenti di mercato transnazionali. Solitamente i criteri maggiormente utilizzati sono di tipo sociodemografico e psicografico, oltre all'approccio della benefit segmentation, basata sui benefici ricercati, la quale mira a raggruppare i soggetti di domanda in funzione delle specifiche motivazioni che li inducono a scegliere un prodotto o una marca particolare.

Se, alla fine di tutto, l'impresa ha rilevato l'inesistenza di adeguate similarità sovranazionali, procede alla segmentazione su base nazionale (country by country), in base alla quale i singoli segmenti raggruppano soggetti con diversi bisogni in ciascun paese.

III.2 LA SCELTA DEI MERCATI - OBIETTIVO

La scelta di un mercato-obiettivo, cioè dell'insieme degli acquirenti di cui si intende soddisfare i bisogni offrendo loro i beni che desiderano, costituisce uno degli elementi fondamentali del marketing. **Senza questa scelta preliminare non è concepibile nessuna politica di marketing.** La definizione dei mercati-obiettivo consente alle imprese di sfruttare meglio le opportunità di mercato che mano mano si presentano, adattandosi con più tempestività ed in modo sempre più efficiente alle mutevoli esigenze dei mercati. I mercati sono formati da consumatori che hanno gusti e preferenze diversi. Il processo di differenziazione di gusti e preferenze si accentua all'aumento della ricchezza complessiva della società. Nelle società povere che vivono allo stato di soddisfazione dei bisogni primari, i desideri e le esigenze dei consumatori sono abbastanza scontati e prevedibili. Nelle società ricche, al contrario, i desideri, i bisogni, i gusti e le preferenze dei consumatori diventano sempre più mutevoli

e imprevedibili. Le fasi seguite dalle imprese che seguono politiche di definizione di mercati-obiettivo sono le seguenti:

- 1) segmentazione della domanda**
- 2) definizione del mercato-obiettivo**
- 3) posizionamento del prodotto**

Un segmento per poter diventare un "target group"(mercato-obiettivo) deve soddisfare 4 requisiti:

- 1) MISURABILITA'
- 2) ACCESSIBILITA'
- 3) IMPORTANZA
- 4) PRATICABILITA'

Dunque ,il mercato obiettivo può essere definito come un gruppo di persone o di organizzazione per le quali un'impresa crea e mantiene un marketing mix progettato per soddisfare i bisogni dei membri di quel gruppo, ma anche per trarne un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Allora prima di scegliere ed entrare in un nuovo mercato occorre effettuare l'analisi di quello che è l'ambiente competitivo utilizzando uno dei modelli che ,ad oggi, si è confermato tra i più validi cioè quello delle 5 forze competitive di Porter³²;secondo tale modello hanno rilievo le seguenti 5 forze competitive:

- a) l'intensità della concorrenza nel settore
- b) la minaccia di nuovi entranti nel settore
- c) la presenza di beni/servizi sostitutivi
- d) il potere contrattuale dei fornitori
- e) il potere contrattuale degli acquirenti

³² M.Porter, Il vantaggio competitivo,Edizioni di comunità,1985

A questi occorre aggiungere altre due componenti, cioè:

f) la presenza di stakeholders esterni

g) il grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale.

Quindi i passi da compiere sono:

- identificazione della strategia di targeting;
- determinazione delle variabili di segmentazione;
- sviluppo dei profili nei segmenti
- valutazione dei segmenti di mercato;
- scelta dei mercati obiettivo specifici

III.3 Segmentazione della domanda

La segmentazione del mercato implica l'identificazione di classi di consumatori che fra di loro differiscono per ciò che si attendono dal bene o per le loro reazioni nei confronti dell'attività di marketing dell'impresa.

A tal proposito è necessario conoscere le che sono le preferenze dei consumatori e attuare una strategia volta alla loro soddisfazione.

Le **preferenze** possono essere di tre tipi:

- **OMOGENEE**: tutti i consumatori esprimono più o meno le stesse preferenze; le marche esistenti possiedono caratteristiche simili e tendenzialmente concentrate attorno alla media delle preferenze;
- **DIFFUSE**: le preferenze dei consumatori non sono concentrate e risultano disseminate nello spazio;
- **AGGLOMERATE**: il mercato evidenzia agglomerati distinti di preferenze, che si possono definire segmenti naturali di mercato.

La procedura di segmentazione passa attraverso altrettante fasi:

- **Indagine**: vengono condotte ricerche di mercato al fine di rilevare dati relativi agli attributi del prodotto, alla conoscenza di marca, alla modalità di utilizzo del prodotto, all'atteggiamento nei confronti della

- Analisi:successivamente si procede ad un'analisi fattoriale dei dati per eliminare le variabili fortemente correlate tra loro;quindi attraverso l'uso della cluster analysis, diviene possibile individuare i segmenti più significativi in quanto omogenei al loro interno e disomogenei tra loro;
- Descrizione del profilo del segmento:a tal punto ogni segmento è definito in termini di atteggiamenti,comportamenti,variabili demografiche,psicografiche e abitudini di utilizzo dei media .E' possibile dunque,attribuire un "nome" a ciascun segmento sulla base delle caratteristiche distintive che esso possiede.

Non esiste un'unica modalità per segmentare un mercato:è necessario testare diverse variabili,da sole o in combinazione, in base alle quali si parlerà poi di :

- segmentazione geografica:il mercato viene suddiviso in diverse unità geografiche (nazioni,stati,regioni,province,città,quartieri)
- segmentazione demografica:il mercato viene suddiviso in base a variabili demografiche (età, sesso,dimensione della famiglia,stadio del ciclo di vita della famiglia,livello di reddito,tipo di occupazione,istruzione,religione,razza,nazionalità). Le imprese,generalmente, segmentano un mercato combinando due o più variabili demografiche (*segmentazione multivariata*)
- segmentazione psicografica:gli acquirenti sono suddivisi in gruppi sulla base della classe sociale di appartenenza,dello stile di vita adottato e delle caratteristiche di personalità che presentano.
- segmentazione comportamentale:gli acquirenti sono suddivisi in gruppi sulla base della conoscenza che mostrano del prodotto in esame,del loro atteggiamento verso di questo,dell'uso che ne fanno e di come in genere rispondono al prodotto (occasioni,vantaggi

ricercati, status dell'utilizzatore, intensità d'uso, fedeltà alla marca, stadio di disponibilità all'acquisto, atteggiamento)

Oltre a tali variabili è possibile segmentare anche in base a :

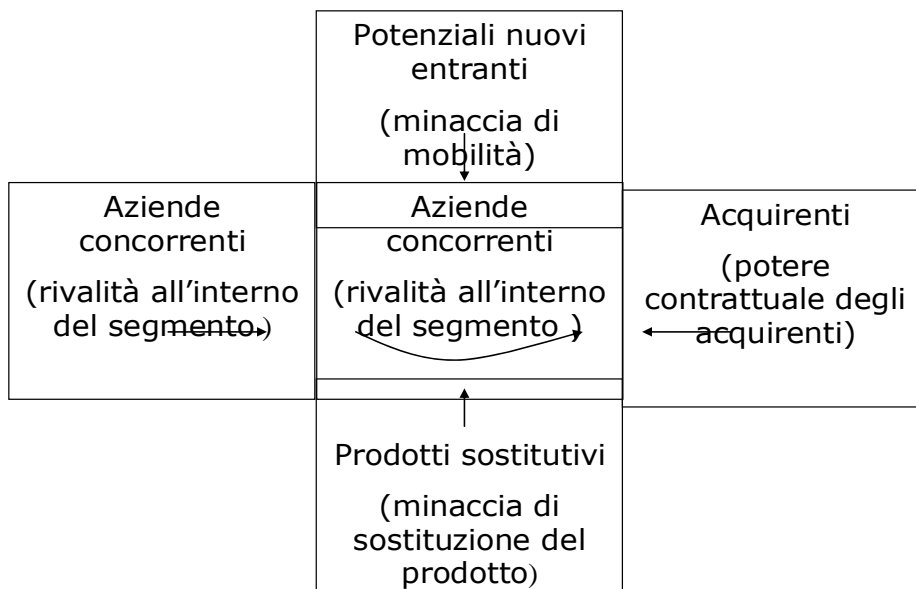
- caratteristiche demografiche ed operative dell'impresa acquirente;
- caratteristiche del centro di acquisto
- caratteristiche individuali dei membri che partecipano al processo decisionale.

Successivamente si possono elencare i requisiti necessari per una segmentazione EFFICACE:

- misurabilità: grado in cui è possibile misurare la dimensione e il potere d'acquisto dei diversi segmenti
- accessibilità: grado in cui i diversi segmenti possono essere realmente raggiunti e serviti
- importanza: grado in cui i segmenti presentano un'ampiezza o livelli di assorbimento tali da essere profittevoli
- praticabilità: grado in cui è possibile impostare programmi di marketing efficaci per attrarre e servire i segmenti scelti.

Dunque, dopo aver individuato le opportunità offerte dai diversi segmenti, l'impresa deve procedere ad una valutazione degli stessi e alla decisione di quanti e quali servire.

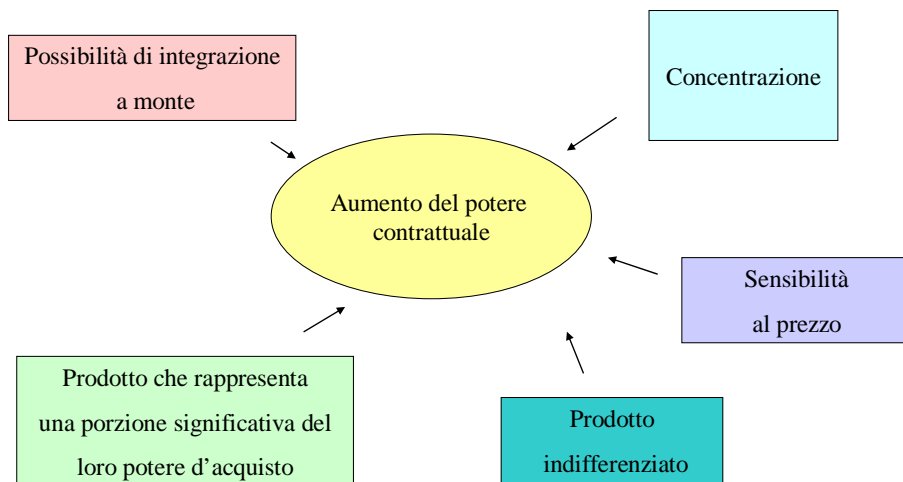
Attrattività e struttura del segmento



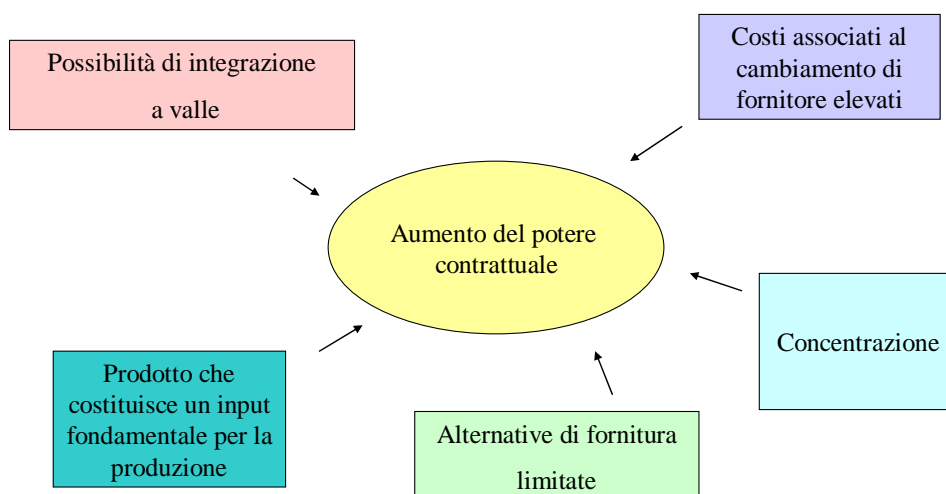
- minaccia di un'intensa competizione: un segmento è poco attraente se già servito da un numero rilevante di concorrenti potenti o aggressivi
- minaccia di nuovi entranti: l'attrattività è legata all'altezza delle barriere all'entrata e all'uscita
- minaccia di prodotti sostitutivi: il segmento è poco attraente se vi sono prodotti sostitutivi attuali o potenziali che possono limitare la potenzialità di profitto
- minaccia di un crescente potere contrattuale da parte degli acquirenti: le conseguenze sono una caduta dei prezzi, un'aumento della qualità domandata, un'elevata competitività interna, a spese della profittabilità

- minaccia di un crescente potere contrattuale dei fornitori: un segmento sarà poco attraente se i fornitori dell'impresa sono in grado di incrementare il livello dei prezzi o ridurre la qualità o la quantità dei prodotti loro commissionati.

Le determinanti del potere contrattuale degli acquirenti

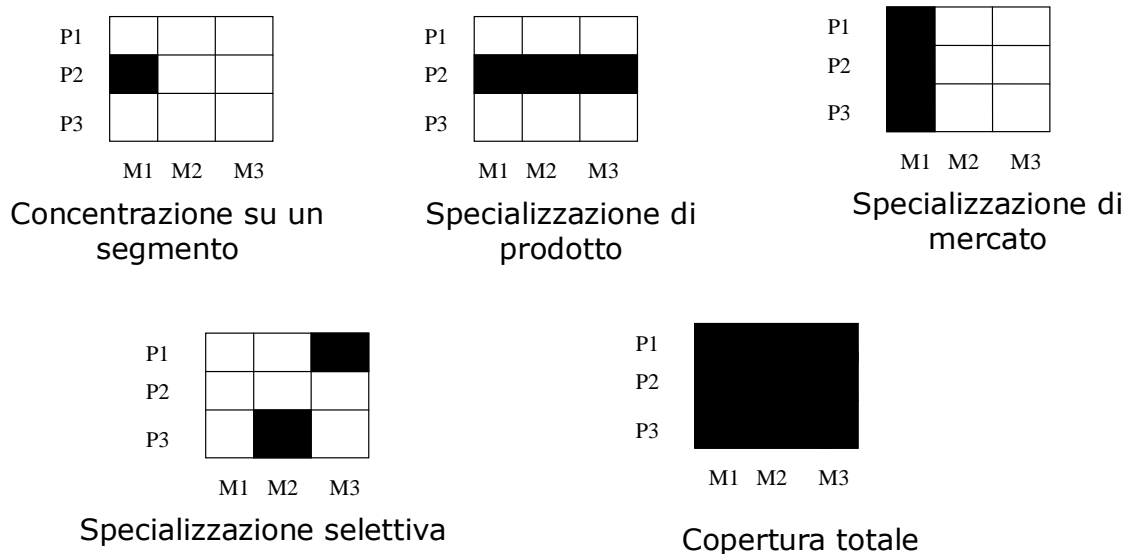


Le determinanti del potere contrattuale dei fornitori



Abbiamo definito il mercato obiettivo come un insieme di acquirenti che hanno bisogni e caratteristiche comuni che l'impresa intende servire; a questo punto sarà necessario scegliere la strategia di selezione:

Strategie di selezione



In base a tale selezione l'impresa opererà per diverse strategie di marketing.

- **MARKETING INDIFFERENZIATO** :l'impresa non tiene conto delle differenze eventualmente rilevate tra i vari segmenti e presenta al mercato una sola offerta,operando su ciò che vi è di più comune nei bisogni dei consumatori, e non su ciò che vi è di diverso. Il programma di marketing è impostato in modo tale da attrarre il maggior numero di acquirenti possibile, si affida a canali di distribuzione di massa e a messaggi pubblicitari generali.

- **MARKETING DIFFERENZIATO:** l'impresa decide di operare in diversi segmenti del mercato, ma con prodotti particolari per ognuno di essi, presentando programmi commerciali distinti, e sperando in questo modo di raggiungere l'obiettivo di aumentare le vendite e rafforzare la propria posizione nei diversi segmenti. Tale strategia comporta un aumento dei costi, e in particolare :

- Costi di modifica del prodotto;
- Costi di produzione;
- Spese amministrative
- Costo delle scorte
- Costi promozionali

- **MARKETING CONCENTRATO:** invece che orientarsi verso una quota limitata di un grande mercato, l'impresa può mirare ad ottenere una quota elevata in un piccolo mercato; in questo modo riesce ad acquisire una posizione di rilievo, grazie alla maggiore conoscenza delle caratteristiche dei consumatori e della positiva immagine acquisita. inoltre può conseguire elevate economie di scala.

Le determinanti della scelta della strategia dipendono dalle risorse dell'impresa, dall'omogeneità del prodotto, dallo stadio di ciclo di vita del prodotto, dall'omogeneità del mercato, dalle strategie di marketing della concorrenza.

III.4 Il posizionamento del prodotto

Il posizionamento del prodotto è l'insieme delle decisioni e delle attività che hanno lo scopo di creare e mantenere un certo concetto del prodotto dell'impresa (rispetto alle marche concorrenti) nella mente dei clienti.

Quando le imprese introducono un prodotto, tentano di posizionarlo in modo tale che sia percepito come in possesso delle caratteristiche

maggiormente desiderate dal mercato target. La posizione del prodotto è il risultato delle percezioni degli attributi di esso da parte dei clienti rispetto a quelle delle marche concorrenti.

Gli acquirenti prendono numerose decisioni d'acquisto su base regolare; per evitare una rivalutazione continua di numerosi prodotti, gli acquirenti tendono a raggruppare o "posizionare" i prodotti nella propria mente semplificando così le decisioni d'acquisto. Invece di permettere che gli acquirenti posizionino i prodotti autonomamente, le imprese servendosi della pubblicità, tentano spesso di influenzare i concetti o le percezioni dei prodotti da parte dei clienti.

Le imprese analizzano talvolta le posizioni dei prodotti sviluppando **mappe percettive - o di posizionamento**; per creare mappe percettive le imprese pongono domande ad un campione di clienti sulle loro percezioni di prodotti, marche e imprese rispetto a due o più variabili di analisi.

Tali mappe sono rappresentazioni del settore costruite sulla base dei giudizi e delle valutazioni effettuate dai clienti, che vengono elaborate grazie all'utilizzo di tecniche statistiche multivariate di riduzione dei dati; si basano dunque, sull'identificazione di poche variabili che sintetizzano la percezione dei clienti in merito ad una determinata tipologia di prodotto; possono inoltre fornire indicazioni in merito all'intensità della concorrenza.

In definitiva un'impresa, una volta analizzato il segmento (segmentazione) su cui ha deciso di puntare (targeting), ha a disposizione differenti alternative strategiche per la realizzazione del posizionamento (positioning):

- cercare un'area o una fascia del mercato non presidiata dai concorrenti;
- determinare una differenza di valore rispetto ai concorrenti ;
- formulare ed implementare un posizionamento più efficace di quello dei concorrenti;

- depositionsare i concorrenti
- in caso di posizionamenti non più efficaci, riposizionare il prodotto.

Tuttavia è necessario essere attenti a non incappare in una serie di errori quali:

- posizionamento insufficiente;
- posizionamento troppo ristretto;
- posizionamento confuso;
- posizionamento scarsamente credibile.

Per essere efficaci, le strategie di marketing si devono tradurre in politiche di breve periodo e in azioni concrete che si traducono nel settore del marketing-mix ossia : prodotto/servizio, prezzo, comunicazione e distribuzione³³.

Il criterio di posizionamento più comune si basa sugli attributi del prodotto/servizio e/o sui benefici ricercati; l'impresa mira ad avvicinarsi al "prodotto ideale" definito dal segmento-obiettivo facendo leva su uno o più attributi caratterizzanti il prodotto.

Il posizionamento in base al rapporto prezzo/qualità riguarda il fatto che alcune imprese propongono un'offerta superiore in termini di prestazioni fisico-funzionali, design o di servizi, adottando un prezzo più elevato allo scopo di segnalarne la qualità più elevata.

La comunicazione, va considerata come un processo dinamico, circolare ed interattivo che incide sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone e delle organizzazioni; la comunicazione di marketing è l'insieme di strumenti di comunicazione utilizzati dall'impresa per la gestione delle relazioni con il mercato. Essa agisce come leva di

³³ P. Boccardelli, A. Marcati, L. Marchegiani, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill, 2006

business, incidendo sulla curva di domanda modificando le preferenze ed inoltre influenza la modalità distributiva contribuendo alla creazione delle marche (branding).

La distribuzione assolve alla funzione fondamentale di creare un collegamento tra offerta e domanda; inoltre esso costituisce uno strumento di comunicazione in quanto alimenta la notorietà del prodotto. L'insieme di soggetti che permettono il passaggio dei prodotti dal produttore al consumatore costituiscono il canale distributivo.

III.4.1 I requisiti di un posizionamento di successo ³⁴

1) Chiarezza

L'idea sulla quale il posizionamento si basa deve comunicare ai target con chiarezza quale sia il vantaggio offerto; deve essere facile da capire e da ricordare.

2) Coerenza

Il consumatore è bersaglio di molte comunicazioni che si affollano nella mente creando confusione. La proposta, oltre ad essere chiara ed incisiva, deve rimanere a lungo nel tempo per essere scolpita nella mente del consumatore.

3) Credibilità

Il vantaggio differenziale con il quale l'impresa cerca di posizionarsi rispetto ai rivali deve essere credibile

4) Competitività

³⁴ Ries e Trout, 1982

Il posizionamento ha successo se è basato su un sicuro vantaggio rispetto ai rivali. Il consumatore deve percepire che il prodotto o il servizio crea per il cliente un valore superiore.

Il posizionamento di un prodotto consente dunque di individuare la valutazione da parte dei consumatori, della risposta che l'impresa si è prefissata di soddisfare: cerca di trovare una risposta a due problemi di fondo:

- che cosa chiede il consumatore,
- come egli valuta l'offerta dell'impresa nei confronti delle altre offerte concorrenti.³⁵

Fondamentale, è come il consumatore percepisce il prodotto: tale percezione muta per tempo, luogo, momento in cui si manifesta il bisogno e per circostanze. L'impresa quindi deve cercare di modificare tale percezione per renderla più favorevole alla propria offerta, considerando che il consumatore cerca attraverso le sue conoscenze ed esperienze di esprimere in termini prodotto/servizio il prodotto ideale, confrontandolo con ciò che il mercato offre e posizionando i prodotti determinandone il grado di somiglianza o di differenziazione.

Per posizionamento si intende dunque lo spazio che quel prodotto o marca occupa nella mente del consumatore/cliente nei confronti degli spazi occupati dagli altri prodotti/marche, per cui oltre a costituire una decisione, assume i caratteri di una strategia, cioè l'identificazione dei modi mediante i quali l'impresa persegue i propri obiettivi di posizionamento.

Alla base di tale strategia si colloca lo studio della concorrenza fra i vari prodotti/marche.

Dunque il posizionamento consiste nel definire un'offerta in modo tale che essa occupi una posizione ben distinta nella mente del

³⁵ Fonte alta direzione, ottobre 2007

cliente;esso permette di formulare una "offerta del valore"che costituisce la motivazione profonda che spinge un determinato gruppo di clienti ad acquistare un certo prodotto. Tale strategia consiste nel ricercare una posizione ben definita nella mente del consumatore e costituisce il beneficio primario che rende il prodotto preferibile rispetto a quello dei concorrenti.

III.5 MODALITA' DI INGRESSO NEI MERCATI ESTERI

Occorre innanzitutto fare una distinzione tra "strategia d'ingresso" e "modalità d'ingresso";la prima definisce la condotta concorrenziale individuata dall'impresa per affermarsi nel mercato selezionato ottenendovi specifici vantaggi competitivi. La seconda invece rappresenta la soluzione che rende possibile il trasferimento all'estero dei prodotti,della tecnologia,delle risorse e delle competenze aziendali.³⁶

Le modalità d'ingresso attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero sono essenzialmente tre:

- **Esportazione** (diretta/indiretta);
- **Insedimento produttivo** (IDE)
- **Accodi di collaborazione.**

Tali alternative di base danno poi vita ad un ampio scettro di specifiche modalità d'ingresso,ciascuna delle quali differisce dalle altre in termini di vantaggi e di svantaggi a essa connessi.

La scelta della modalità d'ingresso è una decisione critica,sia per l'investimento in termini di risorse che può comportare,sia perché tale scelta potrebbe risultare difficilmente reversibile nel breve termine;tuttavia,spesso,la decisione è influenzata dal tipo di prodotto offerto dall'impresa.

³⁶ E.Valdani,G.Bertoli,Mercati internazionali e Marketing,Egea,2004

Ci sono tre tipologie di approccio in base ai quali un'impresa può scegliere la propria modalità d'ingresso³⁷:

- Naif: l'impresa si limita a scegliere una specifica modalità di ingresso e la persegue in tutti i mercati in cui si prefigge di entrare o più semplicemente imita le scelte fatte dalle altre imprese concorrenti;
- Pragmatico: si basa su un processo decisionale che mira a selezionare le modalità d'ingresso in base al rischio a cui tale scelta espone l'impresa;
- Strategico: si fa riferimento a quelli che sono gli obiettivi perseguiti dall'impresa, le risorse e le competenze necessarie per effettuare l'ingresso, il controllo del mercato e le modalità adottate per effettuare l'ingresso in altri paesi. Tale approccio è sicuramente quello più completo ed in grado di garantire all'impresa una scelta oculata.

Analizziamo ora nel dettaglio le singole modalità d'ingresso.

ESPORTAZIONE

L'esportazione è sicuramente la modalità che implica la minor quantità di investimenti ed ha un elevato grado di reversibilità per questo si connota come quella meno aleatoria e gravida di rischi.

Essa può essere indiretta o diretta.

a) Esportazione indiretta.

La produzione rimane concentrata nel paese d'origine dell'impresa e gli eventuali rischi, costi e complicazioni burocratiche del processo di esportazione sono assunti da altre organizzazioni, denominate "imprese d'intermediazione commerciale con l'estero", le quali

³⁷F.R.Root ,Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, cap 6, 1987

costituiscono "strutture operative che realizzano una connessione fra domanda e offerta collocate in contesti nazionali differenti"³⁸.

L'impresa di intermediazione si pone come interfaccia tra fornitore/esportatore e cliente/importatore; esso agisce da filtro nel rapporto tra produttore e cliente finale.

Tradizionalmente l'intermediario viene considerato come una soluzione di second best, alla quale si ricorre nel caso in cui l'impresa non disponga di risorse sufficienti per realizzare forme di presenza diretta o nel caso in cui il mercato non giustifichi investimenti elevati oppure quando si richieda la variabilizzazione di costi.

La figura dell'intermediario può essere ricoperta da:

- Società d'esportazione: sono intermediari specializzati in particolari prodotti in aree geografiche delimitate. Il loro compito è di cercare la controparte e adempire a tutte le formalità di esportazione e delle operazioni di spedizione. L'impresa cede dunque ad esse la merce e riceve poi il pagamento direttamente nella valuta nazionale.
- Consorzi per l'esportazione: si distinguono in consorzi promozionali, tali che non effettuano operazioni di acquisto e vendita in proprio, ma forniscono servizi generali a supporto e integrazione dell'attività esportativa degli associati, e consorzi di vendita che invece si occupano anche della commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate sui mercati esteri.
- Agenti d'acquisto: si tratta di operatori commerciali che risiedono nel mercato di importazione, dove agiscono in rappresentanza di grandi compratori esteri. L'esportatore non instaura alcun collegamento diretto con il mercato di sbocco.
- Importatori/distributori: i primi agiscono essenzialmente da intermediari tra cliente estero e produttore, facilitando il movimento

³⁸ V. Nanut, *Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo del commercio internazionale*, in AA.VV., *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*, Padova, Cedam, p. 336, 1995

della merce. I secondi invece acquistano elevati quantitativi di prodotti,richiedendo in cambio all'impresa esportatrice il diritto di esclusiva per la zona in cui commercializzano i prodotti acquistati.

- Trading companies:si tratta di un intermediario "capace di organizzare sia l'importazione che l'esportazione e di fornire tutti i servizi connessi e soprattutto capace di essere un partner dell'internazionalizzazione in tutte le sue forme più evolute e avanzate"³⁹.Ciò che le caratterizza è l'assunzione in proprio dei rischi connessi alle operazioni commerciali.

b) esportazione diretta.

L'impresa cerca di avvicinarsi al potenziale cliente istituendo un contatto diretto con la realtà locale,mantenendo la base produttiva nel proprio paese ed esercitando così un maggior controllo sulle operazioni internazionali. Le modalità di esportazione diretta sono:

- instaurazione di un rapporto diretto con il cliente estero,a seconda che esse operino su commessa o intrattengano contatti diretti con grandi aziende commerciali locali.
- costituzione di una rete dedicata al mercato locale:tale organizzazione può essere diretta,cioè formata da venditori dipendenti,oppure indiretta cioè costituita da personale legato all'impresa da un rapporto di collaborazione autonoma.
- istituzione di una propria unità organizzativa (**sales unit**) nel mercato prescelto con lo scopo di definire la politica distributiva,di coordinarvi la rete di vendita,di curare direttamente i problemi finanziari,amministrativi e di marketing. La sales unit può assumere la forma di :

³⁹ C.Caselli,L'avventura dell'internazionalizzazione,Torino,Giappichelli,1994

- filiale di vendita (branch) ossia sedi secondarie prive di personalità giuridica;
- consociate cioè vere e proprie società dotate di personalità giuridica e di una maggiore autonomia economica e amministrativa.

INGRESSO ATTRAVERSO INSEDIAMENTO PRODUTTIVO (IDE)

Tale modalità viene scelta quando il mercato richiede una presenza costante dell'impresa che quindi diventa un insider nelle aree geografiche repute attrattive.

Le motivazioni che inducono un'impresa a costituire un insediamento produttivo in loco possono essere:

- cogliere le opportunità rese disponibili dall'operatore pubblico: la decisione di realizzare un IDE può essere indotta dall'insieme dei fattori attivati dall'operatore pubblico per attrarre gli investimenti internazionali e stimolare i processi di insediamento delle imprese estere. Talvolta, l'IDE può anche derivare dall'esistenza di un contesto normativo con vincoli più laschi oppure di meccanismi più efficienti di funzionamento di determinati soggetti istituzionali sia privati sia pubblici.
- stabilire una presenza diretta nel paese estero: tale esigenza può nascere dalla volontà di perseguire due obiettivi: un più efficace presidio del mercato in cui si è già presenti; l'ingresso in un nuovo mercato.

L'IDE si rivela opportuno soprattutto quando l'internazionalizzazione dell'impresa è determinata dalla necessità di seguire uno o più clienti-chiave; spesso invece l'ingresso attraverso un IDE è dettata dall'esistenza di barriere artificiali

- ottenere vantaggi di costo che agevolino la penetrazione in quel definito paese: la ricerca di vantaggi di costo comporta iniziative tese al contenimento dei costi legati all'approvvigionamento delle materie prime, alla logistica dei componenti e dei prodotti finiti e/o al contenimento del costo del lavoro. Il vantaggio di costo

maggiormente richiamato in relazione ai processi d'investimento produttivo all'estero è indubbiamente quello attinente al fattore lavoro.

L'opzione per l'ingresso in un determinato paese estero attraverso l'insediamento produttivo comporta un'ulteriore decisione: l'impresa è chiamata a stabilire se istituire ex novo un'azienda (greenfield) nel paese prescelto oppure di farvi ingresso attraverso l'acquisizione di un'azienda del luogo oppure ancora se instaurare un rapporto di collaborazione con un operatore locale. L'ingresso mediante acquisizione può assumere due forme: le acquisizioni di società che danno luogo a una completa integrazione giuridica delle stesse nell'impresa acquirente e le acquisizioni che determinano solo cambiamenti nella compagine proprietaria delle imprese coinvolte.

L'acquisizione di un'impresa locale offre alcuni vantaggi tra i quali la possibilità di accelerare l'ingresso nel paese estero in quanto l'impresa acquisita è consolidata nel mercato, dispone dell'accesso ai canali distributivi e alla clientela, vanta una certa posizione competitiva.

Nella scelta tra un'acquisizione o una greenfield, possiamo dire che per la prima è determinante il fatto che la dimensione dell'investimento estero (rispetto alla dimensione complessiva dell'azienda) e la longevità del medesimo sarebbero fattori correlati positivamente con la probabilità di acquisizione, mentre l'intensità degli investimenti in ricerca e sviluppo e la distanza culturale, incrementerebbero la probabilità che l'impresa faccia ingresso mediante l'istituzione ex novo di un complesso aziendale.

Tuttavia il fattore determinante è sicuramente l'orientamento strategico dell'impresa, distinto in "globale" e "multidomestico"⁴⁰; il primo si configura come un unico mercato integrato nel quale le imprese possono raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso un

⁴⁰ A.W. Harzing, "Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes", *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002

alto grado di centralizzazione e quindi in questo caso è preferibile l'ingresso mediante acquisizione; il secondo orientamento caratterizza invece i settori in cui le imprese competono prevalentemente paese per paese e quindi sarebbe preferibile optare per un investimento in una greenfield, poiché i mercati oggetto di interesse richiedono prodotti e strategie adattati alle peculiarità del contesto locale.

Ai fini della comparazione fra le due opzioni mediante le quali realizzare l'IDE, devono essere utilizzati anche altri elementi di giudizio⁴¹:

- l'ammontare degli investimenti richiesti;
- il rischio d'insuccesso associato a ognuna di esse;
- il potenziale competitivo da esse derivante;
- i tempi necessari per la loro attuazione.

Tuttavia a partire dagli anni '90, le imprese si sono trovate in situazioni che hanno richiesto la necessità di conciliare le economie di scala tipiche delle strutture globali con i benefici derivanti dall'adattamento locale. Per questo motivo si è cominciato a parlare di una nuova tipologia d'impresa che racchiudesse un po' tutte queste caratteristiche e cioè l'**impresa transnazionale**⁴².

La caratteristica principale di tale modello sta nel costituire una rete integrata, contraddistinta da una configurazione geografica distribuita, dalla specializzazione delle unità locali e dal forte grado di interdipendenza. In particolare si fa riferimento a 4 tipologie di unità specializzate:

⁴¹ G. Bertoli, "Relazioni interaziendali e acquisizione di capacità per lo sviluppo della marca" in S. Vicari (a cura di), Brand equità. Il potenziale generativo della fiducia, Milano, Egea, 1995

⁴² C.A. Bartlett, S. Ghosal, Managing Across Borders, Boston, Harvard Business School Press, 1989 (traduz. it.: Management globale: la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa, Milano, Etas, 1990)

- l'unità strategica che si caratterizza per l'alto livello di competenze e per l'importanza del mercato in cui opera;
- l'unità presenzialista :a fronte di un'elevata importanza del mercato,le competenze possedute sono limitate con lo scopo di acquisirne di nuove;
- l'unità di appoggio che si caratterizza per essere un'unità periferica dotata di specifiche competenze,il cui sviluppo è incentivato dalla casa madre per essere capitalizzato all'interno e trasferito con successo in altri mercati simili;
- l'unità marginale,la quale possiede solo le competenze necessarie per svolgere le attività locali in un mercato reputato secondario.

Tutte queste unità sono caratterizzate da una forte interdipendenza necessaria per rafforzare i rapporti di collaborazione tra le diverse unità.

INGRESSO MEDIANTE FORME DI COLLABORAZIONE

Con l'espressione "accordo internazionale di collaborazione"si fa riferimento a qualsiasi forma di cooperazione a lungo termine,tra due o più imprese indipendenti,con sede in due o più paesi,che intraprenda o sostenga un'attività economica a scopo di vantaggio reciproco.⁴³ Tali accordi si distinguono in accordi contrattuali (non equity),che non contengono alcuno scambio di partecipazioni o di capitale azionario tra i sottoscrittori e accordi patrimoniali (equity),che prevedono l'istituzione di una unità organizzativa ad hoc della quale i partner condividono,in varie misure,la proprietà e i profitti:siamo nel caso delle joint ventures.

La ragione principale che spinge le imprese a instaurare relazioni di collaborazione interaziendali è dettata dalla convinzione di riuscire

⁴³ F.R.Root,"Alcune tassonomie degli accordi internazionali di cooperazione",in F.J.Contractor e P.Lorange (a cura di),La cooperazione tra imprese,Milano,Etas,1990

tramite l'accordo a conseguire benefici non ottenibili, riconducibili allo sfruttamento di complementarità tra i partner. Il vantaggio deriva dalla convergenza reciproca di interessi e dalla trasformazione di un rivale, attuale o potenziale, in un alleato.

Solitamente si distinguono due grandi classi di accordi collaborativi a seconda che la collaborazione riguardi prevalentemente aspetti di marketing o di carattere tecnico-produttivo.

Accordi nell'area del marketing:

- franchising internazionale;
- piggy back;
- joint ventures di carattere commerciale.

Il franchising internazionale

Con questo tipo di accordo, l'impresa interessata ad affermarsi in un certo paese estero (franchisor) concede a uno o più franchisee locali (affiliati) l'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale, compreso il diritto di avvalersi del suo know-how, del suo marchio e delle sue insegne, nonché la possibilità di essere beneficiario di altre prestazioni e forme di assistenza volte a consentire che la gestione dell'affiliato avvenga nel modo più coerente possibile con l'immagine e con gli obiettivi strategici dell'affiliante. Da parte sua l'affiliato si impegna sia al pagamento di una royalties, sia a sostenere tutti gli investimenti necessari per realizzare una corretta commercializzazione dei beni. La caratteristica di tale modalità è che gli affiliati si trovano in paesi diversi da quello in cui ha sede l'affiliante, permettendo all'impresa madre di espandersi in mercati esteri pur mantenendo presso di sé il controllo di determinate attività "critiche".

Naturalmente l'efficacia dell'accordo di franchising internazionale dipende dalla possibilità di sviluppare un prodotto e un marchio standardizzati nei vari paesi; in tal modo l'impresa può produrre una

gamma molto ampia, distribuendo poi i prodotti in maniera differenziata ai vari affiliati, secondo le esigenze del mercato.

Il piggy back

Tale modalità esprime l'accordo per effetto del quale il produttore o distributore locale offre a un produttore o distributore estero i servizi della propria organizzazione distributiva.

Tale accordo prevede due controparti: il carrier, cioè l'impresa industriale di maggiori dimensioni, già presente nel mercato estero, che si incarica della distribuzione, e il rider ossia l'impresa che vuole entrare nel mercato estero. L'impresa che si incarica della distribuzione nel mercato estero può scegliere il prodotto in modo che esso svolga una funzione di integrazione della gamma da essa offerta evitando problemi di sovrapposizione da prodotto.

Questo accordo può risultare vantaggioso qualora il sistema distributivo del mercato in cui si vuole entrare sia difficilmente accessibile; tuttavia il contatto con il cliente estero è solo indiretto poiché mediato dal carrier sulle cui politiche commerciali spesso il rider non può esercitare alcuna influenza.

Accordi nell'area della produzione

Si tratta di pattuizioni mediante le quali l'impresa realizza l'ingresso in un paese estero trasferendo ad un partner locale la responsabilità del processo di produzione, mantenendo il controllo delle attività di marketing, di distribuzione e di servizio al cliente finale.

Tali accordi hanno dunque rilevanza solo per realizzare all'estero prodotti che poi saranno venduti nei mercati nazionali ed internazionali.

Tra questi possiamo annoverare:

- i contratti di produzione;
- i contratti di licenza
- le joint ventures.

I contratti di produzione

L'impresa che intende entrare in un determinato paese affida ad un'azienda locale la fabbricazione dei prodotti, i quali vengono poi riconsegnati all'impresa committente, a cui compete la gestione della distribuzione; in molti casi può succedere che il prodotto venga finito dall'impresa acquirente che appare sul mercato come il produttore ufficiale.

Il ricorso a tali accordi si presenta utile quando le barriere all'ingresso del mercato estero sono particolarmente elevate e/o quando la dimensioni del mercato non sono sufficienti per giustificare un IDE.

I vantaggi derivano dalla possibilità di sostenere costi più bassi per la lavorazione, minori costi di trasporto, minori costi burocratici e dalla flessibilità dell'accordo la cui durata può variare in base alla capacità di assorbimento del mercato.

Il rischio⁴⁴ però è che il partner locale acquisisca le tecnologie e le competenze necessarie per gestire direttamente produzione, distribuzione e promozione diventando quindi un concorrente a tutti gli effetti.

Il contratto di licenza (licensing)

Secondo tale accordo un'impresa (licenziante) concede ad un'altra impresa (licenziataria) il diritto di utilizzare un'atecnologia particolare o un processo produttivo brevettato, nonché di un marchio, per realizzare un determinato prodotto e il diritto di commercializzarlo, dietro il pagamento di un compenso⁴⁵; dunque esso

⁴⁴ G. Pellicelli, *Il marketing internazionale Mercati globali e nuove strategie competitive*, Milano, Etas, 1990.

⁴⁵ Il contratto di licenza rappresenta un istituto atipico. La licenza è un accordo avente per oggetto la concessione del diritto di uso di un marchio, di un brevetto, di know-how dal titolare, quindi è coesistente rispetto al franchising, poiché un contratto di licenza non manca mai in un rapporto di affiliazione.

è una valida modalità d'ingresso per le imprese che dispongono di risorse e di competenze significative.

Affinchè un accordo di licenza risulti possibile, è necessario che la tecnologia dell'impresa licenziante "sia disponibile, in forma esplicita, organizzata come prodotto, come documenti qualificati, come dati di riferimento, come criteri espliciti per l'adattamento, insomma come know-how e non come implicito e diluito know-how dei propri tecnici"⁴⁶.

Dunque il licenziante fornisce al licenziatario una tecnologia o una conoscenza e anche tutte le capacità e le informazioni necessarie per l'utilizzazione di un brevetto definito.

Una forma particolare dell'accordo di licenza è il cosiddetto cross-licensing ossia uno scambio reciproco di licenze, per cui le parti diventano ognuna licenziataria dell'altra.

LE JOINT VENTURES

Esse sono delle forme di legame tra imprese con lo scopo di organizzare modalità di cooperazione più durature, che oggi si traducono nella figura dell'equity joint venture, implicante l'utilizzazione di un'apposita struttura societaria controllata congiuntamente dai partner⁴⁷.

Si tratta della creazione di un nuovo soggetto giuridico, partecipato da entrambi i venturer, scelto fra le tipologie societarie disponibili nel contesto giuridico in cui deve operare, dotate, di norma, di responsabilità limitata e destinate a perpetuarsi nel tempo.

La nuova società nasce dall'incontro delle volontà di altre due imprese le quali mettono in comune risorse e competenze al fine di svolgere

⁴⁶ A. Alessandrini, "Trasferimento di tecnologie e gestione delle licenze", *L'impresa*, n. 3, 1984

⁴⁷ Essa si distingue dalla non equity joint venture (contrattuale) che invece ha come oggetto il compimento di un singolo affare al termine del quale il rapporto si scioglie.

attività economiche definite ma non occasionali e di raggiungere obiettivi comuni.

Le variabili che definiscono il ruolo ricoperto da ciascun partner all'interno dell'iniziativa sono⁴⁸:

- la quota di capitale sociale che ciascuna impresa-socia vanta nei confronti della venture in comune(che porta alla distinzione tra j.v. di maggioranza e paritarie);
- il grado di coinvolgimento nella gestione della venture in comune.

La scelta tra una j.v. maggioritaria e una j.v. paritaria dipende da.

- l'orizzonte temporale della strategia:più limitato è il tempo più frequente appare il ricorso a j.v. di maggioranza e viceversa;
- il rischio relativo che incombe su ciascun partner:più è elevato il grado di rischiosità che grava sulle singole controparti tanto più è il desiderio di queste di gestire e controllare l'iniziativa;
- il grado e il tipo di integrazione che determina la forza relativa di ciascun partner e il suo grado di coinvolgimento nella venture in comune.

La "regola generale" è quella che ad occuparsi della gestione debba essere il partner i cui apporti risultino più critici per il funzionamento della j.v. e colui il quale dispone delle risorse e delle competenze manageriali necessarie.

Nelle j.v. di maggioranza l'impresa dominante è quella che decide e assume le responsabilità,mentre nelle j.v. paritarie la responsabilità gestionale dell'impresa comune compete a tutti i partner.

Le caratteristiche portanti duna j.v. sono:

- la flessibilità;
- l'adattabilità;
- l'elasticità;

⁴⁸ C.E.Schillaci,Profili economico-aziendali della formula joint venture,Milano,Giuffrè,1988

- la velocità di reazione.

Fondamentale per la creazione di una j.v. è l'esistenza dell'effettiva volontà dei partner di collaborare, poiché il rischio maggiore di una j.v. è caratterizzato proprio dall'instabilità dovuta alla possibilità che una delle due o più parti coinvolte possa far valere il proprio punto di vista in termini di formulazione degli obiettivi, delle strategie, della progettazione della struttura organizzativa, creando differenze insormontabili nella cultura, nei metodi e nella filosofia manageriale a scapito della sopravvivenza dell'impresa.

Abbiamo quindi effettuato una panoramica di tutte le principali modalità d'ingresso nei mercati internazionali, ad oggi conosciute.

Per rendere un po' più concreto lo studio fatto finora e renderci conto di come si effettuino sul campo tali strategie, analizziamo il caso di una delle più importanti aziende italiane nel campo dei termosanitari, la quale può essere considerata una pioniera dell'internazionalizzazione avendo mosso i primi passi verso l'apertura ai mercati esteri a partire già dagli anni '60.

CAPITOLO 4

L'ESPERIENZA DELLA MERLONI

TERMOSANITARI

IV.1. Breve storia del gruppo

Gli albori della Merloni risalgono ai primi anni 30 quando Aristide Merloni, si dedica prima alla produzione di bilance, poi di bombole a gas e infine scaldacqua elettrici.

Nel 1960 nasce il marchio "ARISTON" con l'obiettivo di rendere la qualità della vita più elevata dando un occhio al design, all'innovazione e tenendo sempre presente il rispetto per l'ambiente.

A partire dagli anni '70 assistiamo ad una divisione in tre settori delle aziende Merloni i quali si occuperanno rispettivamente di acqua sanitaria (che si occupa anche di vasche da bagno, scaldacqua, lavelli e componenti), elettrodomestici e meccanica.

Il 1977 è un anno importante poiché vede la nascita del primo stabilimento in Belgio al quale ne seguiranno altri nei principali paesi europei, ma è nel 1980 che si compie il grande passo: la divisione acqua sanitaria diventa una società indipendente e prende il nome di **MERLONI TERMOSANITARI (gruppo MTS)** e in breve tempo riesce ad occupare il posto di leader nel settore degli scaldacqua. Tuttavia è con l'affacciarsi sul mercato delle caldaie combi, cioè quelle caldaie che scaldano sia l'acqua sanitaria che i termosifoni, che la MTS decide di espandere il proprio mercato a quello della produzione di caldaie.

Negli anni '90 la MTS inaugura l'apertura di diverse filiali nell'Est Europa, Far Est (si ricordi l'apertura in Cina di uno stabilimento interamente di proprietà e all'avanguardia della tecnologia industriale) e India dove tra l'altro acquisisce la più grande società di scaldacqua.



Stabilimento produttivo a Wuxi (Cina)

Nel 2000 MTS acquisisce dal gruppo Preussag, le società Chaffoteaux & Maury, Elco e Rendamax, raddoppiando così le dimensioni del Gruppo a livello di fatturato e proclamandosi società a tutto tondo in grado di offrire una gamma di prodotti che va dalle caldaie ai sistemi solari e componenti. Successivamente (2005) viene inaugurato un nuovo stabilimento, completato in 3 anni per un totale di 18.000 mq e capacità produttiva di 500.000 scaldacqua elettrici l'anno, con sede a San Pietroburgo, con un investimento pari a 30 milioni di euro.

Nello stesso anno viene acquisita la società italiana Ecoflam, specializzata in caldaie a condensazione, sistemi di riscaldamento e bruciatori soffiati e si giunge all'accordo con la città di Pechino per la fornitura di 6.000 mq di sistemi solari di riscaldamento del villaggio olimpico per i giochi del 2008 che verranno realizzati con il marchio Elco.

Il 2006 vede protagonista il cambio d'abito del marchio Ariston, il quale subisce un rinnovo sia nella forma che nel contenuto: l'obiettivo è quello di

riconoscere la predominanza del marchio all'interno del settore al grido del nuovo slogan "comfort for everyone".



Il vecchio marchio Ariston



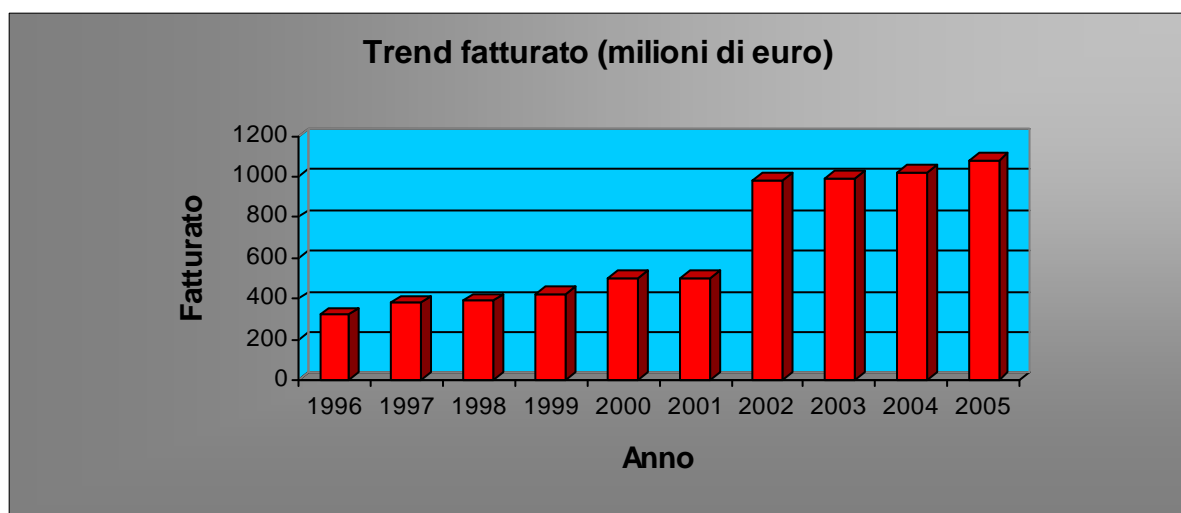
Il nuovo marchio rinnovato

Nello stesso anno MTS acquisisce l'azienda svizzera Termogamma, grazie alla quale il gruppo rafforza la sua presenza in un settore a rapida espansione come quello delle energie rinnovabili.

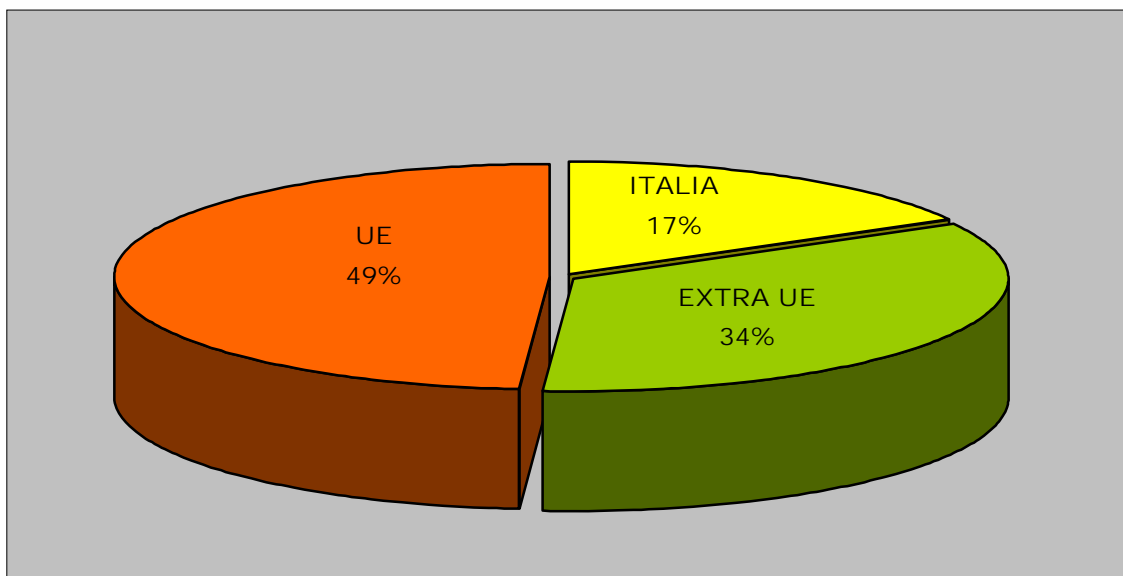
IV.2 Un po' di numeri....

La MTS di oggi è un aggregato di più società che fanno capo ad MTS SpA e offre una gamma ampissima di prodotti, che va dalle caldaie (murali e a terra) agli scaldacqua (elettrici, a gas e bollitori) ai climatizzatori, ai bruciatori, ai componenti elettrici ed elettronici (termostati, resistenze e schede elettroniche) ai prodotti che sfruttano energie rinnovabili (sistemi solari, pompe di calore e caldaie a bio massa).

Nel 2005 MTS Group ha fatturato all'incirca 1,1 miliardi di euro, di cui il 17 per cento in Italia e il restante 83 per cento all'estero.

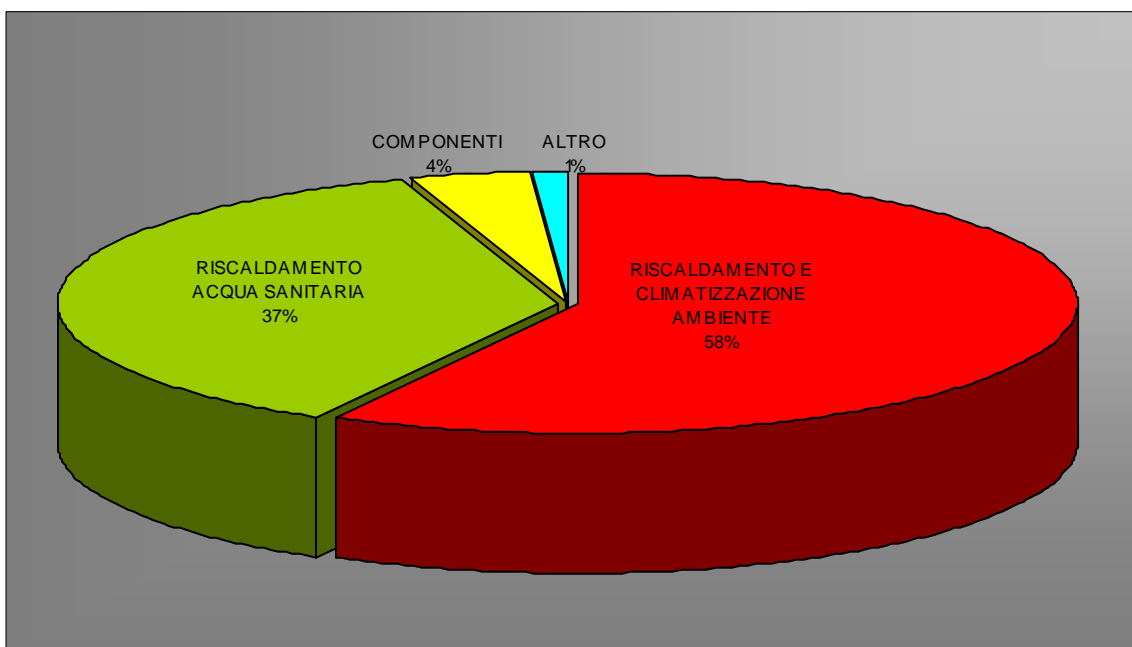


Trend fatturato MTS group



Ripartizione fatturato per area geografica 2005

Il 58 per cento del fatturato è stato realizzato attraverso i prodotti attinenti al riscaldamento e alla climatizzazione dell'ambiente, il 37 per cento tramite il riscaldamento dell'acqua sanitaria, il 4 per cento con i componenti e l'1 per cento con altro.



Ripartizione del fatturato 2005 per settore di mercato

Per quanto riguarda i volumi, l'azienda produce e/o commercializza circa 6 milioni di pezzi all'anno (oltre a 35 milioni di componenti), di

cui 5 milioni sono costituiti da scaldacqua, 600.000 sono caldaie e 400.000 sono principalmente sistemi solari, pompe di calore, bruciatori e climatizzatori.

La presenza su territorio internazionale è testimoniata da:

- 22 stabilimenti produttivi in 10 Paesi;
- 38 filiali in 25 Paesi;
- 150 Paesi con rete commerciale;
- 7.500 dipendenti, di cui circa 5.100 in Europa Occidentale e circa 2.400 nel resto del mondo.

IV.3 La strategia di internazionalizzazione della MTS Group

In base ai dati disponibili, possiamo definire la Merloni Termosanitari una vera e propria multinazionale italiana; ciò che sicuramente ha permesso l'ingresso in mercati differenti da quello nazionale è stata l'ampia gamma di prodotti realizzati, che consente di soddisfare tutte le esigenze dei consumatori dei vari Paesi. Il suo prodotto più rappresentativo è di certo lo scaldabagno elettrico ad accumulo, la cui chiave di volta è nel rapporto comfort/prezzo: infatti con poche decine di euro di spesa è possibile ottenere acqua calda per tutte le necessità domestiche. In virtù della propria posizione competitiva, la MTS riesce a fare ingresso in un Paese estero e vendere lo scaldabagno già nelle prime fasi del suo sviluppo economico, stabilendo un brand e una rete commerciale.

Successivamente, si passa alla domanda di caldaie che consentono di riscaldare la casa, oltre che l'acqua sanitaria: solitamente l'inizio della vendita di caldaie avviene in contemporanea al calo delle vendite di scaldabagno.

Nel momento in cui i principali concorrenti della Mts entrano sul mercato, si trovano a dover fronteggiare una posizione competitiva

della Mts stabile e ben definita e difficile da attaccare grazie alla esistenza di un marchio noto e di forti rapporti con la rete.

Dal punto di vista commerciale MTS è organizzata in 5 Aree territoriali:

- Home Country, Mediterranean and Overseas (HMO);
- Nord West Europe (NWE);
- Central Europe (CE);
- East Europe (EE);
- Far East (FE).

Ognuna di queste Aree è a sua volta suddivisa in mercati, la cui struttura commerciale e/o distributiva dipende dalla fase di internazionalizzazione in cui si trova il mercato stesso.

La strategia con cui MTS approccia un mercato straniero può essere concettualmente suddivisa in **3 fasi**.

1) Esportazione dei prodotti Mts dall'Italia: L'obiettivo di questa fase è di **esplorare un nuovo mercato, verificando le potenzialità commerciali per i prodotti MTS**. Questo obiettivo viene perseguito attivando, tramite il Country manager o l'Area Manager, importatori/grossisti locali che iniziano a commercializzare i prodotti MTS nel Paese. I criteri di valutazione per la scelta del grossista/distributore sono:

- copertura geografica;
- conoscenza del settore;
- reputazione sul mercato;
- esperienza accumulata;
- ampiezza della clientela;
- canali coperti;
- struttura organizzativa;

- solidità finanziaria.

Il rapporto con il grossista/distributore viene regolato da un contratto di distribuzione che, normalmente, non prevede esclusive.

2) Apertura di un ufficio commerciale: L'obiettivo in questa fase è di **consolidare la propria presenza commerciale con l'apertura di una filiale**, dove vengono impiegati sia "espatriates" sia dipendenti assunti localmente.

Durante questa fase la struttura organizzativa è tipicamente composta da:

- *un Country Manager* (direttore generale del Paese), che è responsabile dei risultati dell'azienda in quel Paese e coordina il resto della struttura;
- *una Direzione Finanziaria*, che si occupa della reportistica amministrativa e di controllo di gestione e degli aspetti legali della società all'estero;
- *una Direzione Marketing*, il cui ruolo è quello di studiare il mercato e pubblicizzare, commercializzare e distribuire il prodotto;
- *una Direzione Logistica*, che si occupa del magazzino, del trasporto e della preparazione di tutta la documentazione per i trasporti internazionali;
- *una Direzione dedicata ad Assistenza Tecnica e Post Vendita (After Sales)*, responsabile del post-vendita e dell'assistenza tecnica per i clienti;
- *un Sales Manager (scaldabagni) e un Sales Manager (caldaie)*, che organizzano e gestiscono i venditori (grossisti e punti vendita) dei vari prodotti.

Tutte queste direzioni hanno un rapporto gerarchico con il *Country Manager* e funzionale con la *Direzione Generale*.

In questa seconda fase è ovviamente **fondamentale la scelta sia degli “espatriates”** sia delle risorse assunte localmente.

Il successo della fase due viene decretato se la struttura organizzativa è stata in grado di sviluppare adeguatamente la posizione di MTS nel mercato, sia in termini di fatturato sia di profittabilità. **L’eventuale passaggio alla terza fase avviene solamente se ci si rende conto che esiste un divario tra il costo del prodotto di MTS e dei concorrenti, che limita la capacità competitiva di MTS.**

3) investimento in uno stabilimento per l’avvio della produzione:

L’obiettivo di questa fase è quello di **colmare il gap di costo di produzione tra MTS e i concorrenti**, che limita la capacità di MTS. Per ovviare a questo problema, se il Paese e il mercato circostante hanno un potenziale di volume tale da saturare la capacità produttiva di uno stabilimento, MTS decide di investire in una fabbrica.

Poiché la costruzione di uno stabilimento richiede del tempo, questa fase viene tipicamente organizzata in due sottofasi:

- la prima consiste nell’aprire una linea di assemblaggio di semi-lavorati provenienti da un altro stabilimento MTS. Questo consente di accorciare i tempi e colmare, almeno parzialmente, il divario di costo con i concorrenti, grazie ad un minor costo della mano d’opera locale e ad un parziale abbattimento dei dazi doganali;
- la seconda sottofase consiste nell’avvio del ciclo di produzione completo, con il recupero totale del divario di costo.

Nella terza fase, alla struttura organizzativa della fase 2 si aggiungono:

- *una Direzione Risorse Umane* che gestisce il personale (operai e impiegati);
- *un Technical Manager* il cui ruolo è quello di organizzare la produzione, la manutenzione e la R&S (Ricerca e Sviluppo).

Talvolta Mts decide di internazionalizzare attraverso l'acquisizione di aziende locali, come nel caso del gruppo Preussag.

Ogni attività di crescita è finanziata mediante flussi di cassa generati dall'attività corrente: il ricorso a capitale di debito avviene solamente nel caso di elevati esborsi finanziari. Per quanto riguarda, invece, i piani di internazionalizzazione dell'azienda nel prossimo futuro, **MTS intende crescere sia nei mercati maturi che in quelli in via di sviluppo. In quest'ultimi la crescita è prevista avvenire principalmente con i prodotti tradizionali mentre, nei mercati maturi, essa verrà guidata da prodotti più sofisticati, con contenuti di risparmio energetico e utilizzo di energie rinnovabili** (ad esempio quella solare).

IV.3.1 L'internazionalizzazione di MTS in Russia

La Russia è l'esempio più recente di Paese dove MTS ha completato le tre fasi di internazionalizzazione, con la recente apertura nel 2005, di uno stabilimento produttivo a San Pietroburgo.

Attualmente MTS Russia è conta 480 dipendenti, di cui 320 addetti alla produzione e 160 commerciali. **Il marchio Ariston detiene la leadership nel mercato russo con una fortissima presenza nel settore degli scaldabagno.**



Stabilimento produttivo in Russia

I fattori che hanno spinto MTS ad internazionalizzarsi in Russia sono:

- le già citate grandi dimensioni del mercato e l'elevato tasso di crescita;
- la notorietà del marchio Ariston, che Indesit Company (azienda di elettrodomestici con cui MTS divide la proprietà del marchio) aveva già introdotto 3-4 anni prima, nel Paese;
- la bassa pressione competitiva, generata principalmente dalle piccole aziende locali.

Fase 1) La fase 1 è iniziata nel 1994 ed è terminata nel 1999. All'inizio della fase MTS ha aperto un ufficio di rappresentanza. Successivamente ha attivato degli importatori/distributori dall'Italia per commercializzare scaldabagno, distribuendoli principalmente in 3

canali distributivi: il canale bianco (lavastoviglie), quello del sanitario e il canale del riscaldamento (heating). Le aree geograficamente coperte dai distributori in questa fase erano prevalentemente i dintorni delle due città principali: Mosca e San Pietroburgo. La forte crescita dei volumi tra il 1994 e il 1999 ha suggerito l'apertura di una Filiale commerciale.

Fase 2) La seconda fase va 1999 al 2002. In questa fase MTS ha costituito un ufficio commerciale a San Pietroburgo, affiancandolo all'ufficio di rappresentanza di Mosca. La struttura commerciale si occupava prevalentemente di:

- marketing del prodotto;
- vendite;
- gestione ordini;
- supporto agli importatori;
- assistenza tecnica.

L'ufficio era composto da 10 persone, di cui un italiano (il Country Manager) e 9 russi. Durante questa fase è iniziato anche il lavoro propedeutico per l'apertura dello stabilimento produttivo. La municipalità di San Pietroburgo ha chiesto ad MTS di preparare un dossier contenente numerose informazioni, tecniche e commerciali, per valutare se concedere l'autorizzazione. Il Governatore ha dato il suo assenso dopo ben un anno dalla presentazione della documentazione.

Anche in questa seconda fase la crescita dei volumi delle vendite è stata sostanziale ed MTS, per colmare il divario con i concorrenti, ha deciso di investire nell'apertura dello stabilimento.

Fase 3) Ricevuta l'autorizzazione nel 2002, venne creata una linea di assemblaggio a Vsevolozhsk, San Pietroburgo, alla quale lavoravano 110 persone. La linea riceveva materie prime e semilavorati dagli stabilimenti di Genga e Cerreto d'Esi (Italia) e si occupava di assemblare successivamente lo scaldabagno. Il vantaggio di costo derivante da questa prima sottofase è stato principalmente legato alla riduzione del dazio doganale, passato dal 15 per cento (prodotti finiti) al 5 per cento (semi-lavorati). Nel 2003, dopo una serie di trattative molto delicate, MTS acquisita Asgard, il principale grossista, che generava il 70 per cento delle vendite di MTS.

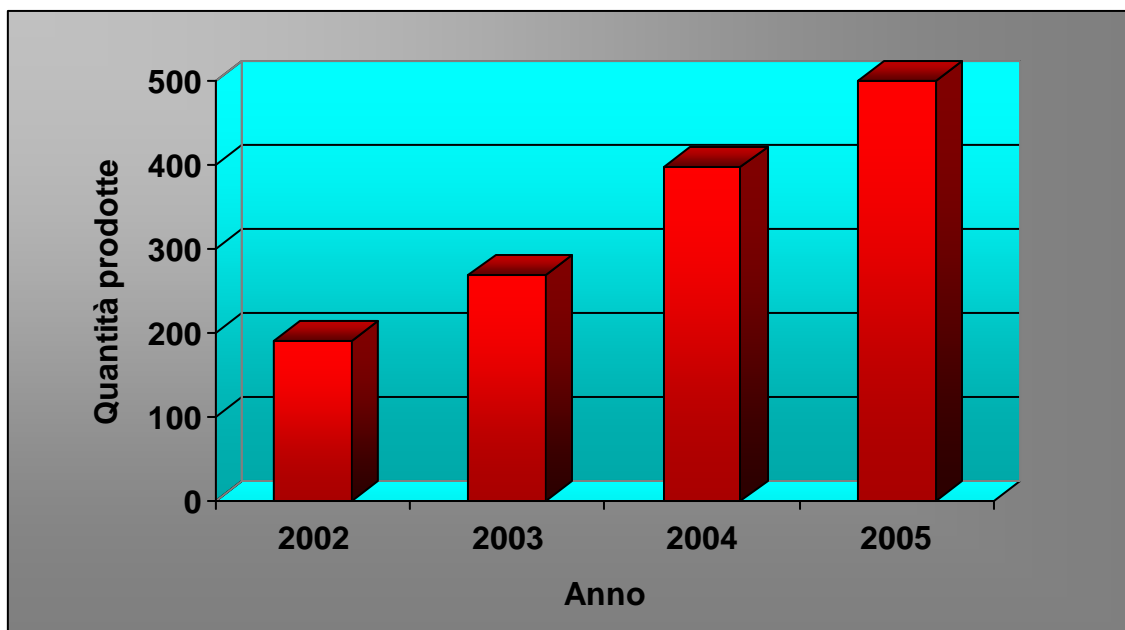
L'integrazione a valle rappresenta un passo decisivo nella conquista del mercato Russo.

Nel 2003 MTS si espande verso l'est della Russia aprendo cinque filiali a Rostov, Volgograd, Ekaterinburg, Novosibirsk e Chabarovsk. L'espansione ha significativamente aumentato il volume di mercato.

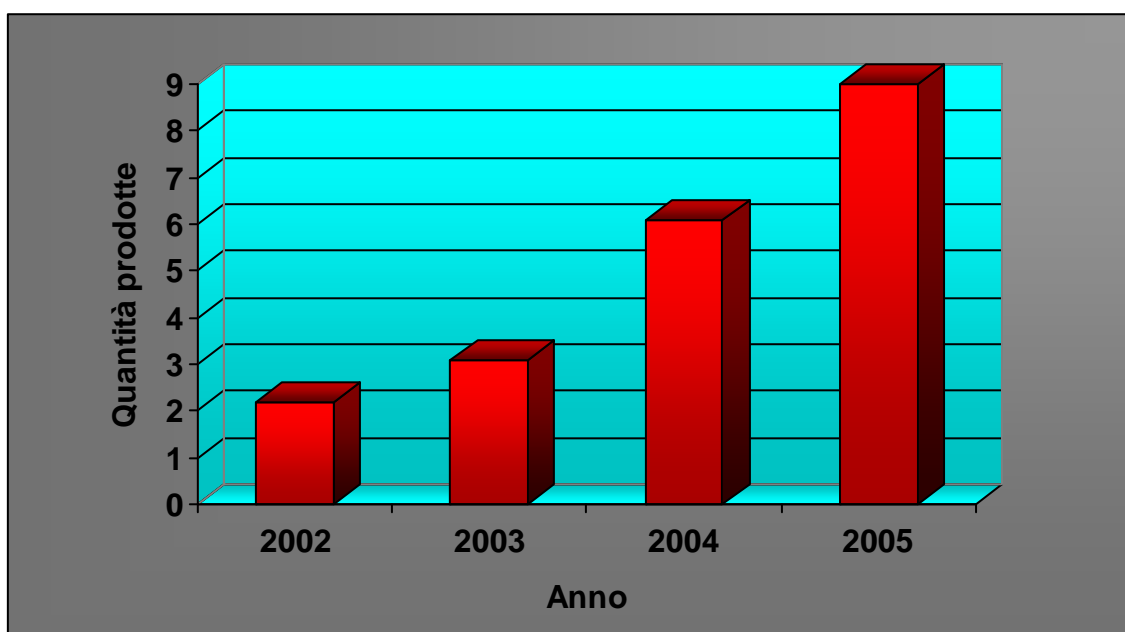
Nel 2004 MTS ottiene leadership di mercato con una quota del 40 per cento.

Nel 2005 viene completata l'ultima fase dell'internazionalizzazione con l'avvio del ciclo di produzione completo. Questo passo ha determinato un'ulteriore riduzione del 10% del costo del prodotto grazie all'eliminazione dei costi di trasporto dei semi-lavorati.

Anche la terza fase vede una crescita significativa di volumi e quote di mercato sia di scaldabagno sia di caldaie e decreta decisamente il successo dell'operazione di internazionalizzazione di MTS nel Paese.



2002-2005: quantità e fatturato scaldabagno MTS in Russia



2002-2005: quantità e fatturato caldaie MTS in Russia

IV.4. LE ULTIME SCELTE STRATEGICHE

MTS Group è stata premiata a Milano in occasione dei China Awards 2007, evento organizzato dalla Fondazione Italia Cina e da Milano Finanza. Il Presidente di MTS Group, Ing. Francesco Merloni, ha ritirato il premio Lombard Elite, che testimonia la capacità dimostrata dal Gruppo nell'allacciare negli anni importanti rapporti di business e collaborazione con la Cina e fa in particolare riferimento alla **commessa ottenuta da MTS Group per la realizzazione di un maxi-impianto solare che riscalderà l'acqua dell'intero villaggio atleti ai Giochi Olimpici di Pechino 2008**. MTS Group si è aggiudicata la gara per la fornitura in esclusiva del sistema di riscaldamento dell'acqua delle 44 palazzine che ospiteranno gli atleti partecipanti alle Olimpiadi; il valore della commessa, una delle poche che il sistema Italia è riuscito ad aggiudicarsi per i Giochi 2008, è pari a circa 8 milioni di Euro. Tale accordo è parte integrante di un programma di cooperazione tra la città di Pechino e il Ministero italiano dell'Ambiente e Tutela del Territorio, che prevede la progettazione e l'installazione nella capitale cinese di innovative soluzioni ecologiche in vista delle prossime Olimpiadi, all'insegna della salvaguardia dell'ambiente e del risparmio energetico. Il maxi-impianto a tubi solari Elco, brand di proprietà di MTS Group, è stato progettato in linea con le esigenze di risparmio energetico e tutela dell'ambiente conformi agli standard europei di qualità. MTS Group ha nel corso degli anni potenziato la sua presenza nei mercati del Far East, realizzando siti produttivi in Cina, India e Vietnam. In Cina l'attività del Gruppo è cresciuta progressivamente sino alla recente costruzione di un terzo stabilimento produttivo, affiancato da un centro avanzato di Ricerca & Sviluppo, che è stato inaugurato negli scorsi mesi a Wuxi, nel Jiangsu, dove sono collocate anche le altre due fabbriche. La decisione strategica di concentrare gli investimenti in un'area specifica (Wuxi) ha permesso a MTS Group di stabilire

relazioni efficaci con le autorità locali, contribuendo alla costituzione di significative collaborazioni. L'Ing. Francesco Merloni, Presidente di MTS Group, commenta il premio ricevuto: "Siamo orgogliosi di ricevere questo prestigioso riconoscimento, che testimonia gli importanti risultati conseguiti nei mercati del Far East. La commessa per le Olimpiadi di Pechino rappresenta la punta di diamante della nostra specializzazione in tecnologie avanzate che utilizzano le energie rinnovabili e contribuiscono al risparmio energetico. L'impianto che riscalderà le palazzine degli atleti sarà uno dei più grandi ad energia solare termica mai realizzati sino ad ora e noi lo consideriamo come una sorta di prima medaglia d'oro già vinta dall'Italia alle prossime Olimpiadi". "MTS Group – continua il Presidente – ha sempre considerato la Cina un Paese strategico nel quale investire. Siamo arrivati in questo Paese nel 1986, con l'introduzione del marchio Ariston, che oggi è leader in Cina nel riscaldamento domestico e nell'acqua sanitaria, ed abbiamo di recente completato la nostra offerta con il lancio sul mercato cinese del marchio Elco, specializzato in una vasta gamma di soluzioni innovative per il riscaldamento domestico e commerciale". "La Cina – conclude l'Ing. Merloni – rappresenta una forte opportunità per le aziende italiane che decidono di crescere, investendo in un Paese fra i più dinamici ed in continua evoluzione".

1 Fonti: C.Cannavale,2002
M.Flumini, per Merloni Termosanitari.

CONCLUSIONI

La strategia di espansione all'estero delle imprese è la diretta conseguenza della scelta di indirizzi di crescita nati dall'esigenza di mettere in atto strategie più aggressive. La presenza sui mercati esteri è avvertita come un'opportunità da cogliere per poter formulare quelle strategie offensive nel sistema della subfornitura internazionale che permettano di conservare ed in breve tempo aumentare la quota di mercato nei business markets esteri.

Si può ipotizzare che l'internazionalizzazione sia soltanto uno degli effetti prodotti dall'impulso al cambiamento dell'economia e in particolare sia un effetto della globalizzazione.

La possibilità di catturare nuova domanda (domanda potenziale) e di mantenere quella attuale determina inevitabilmente la necessità di investire risorse finanziarie da destinare alle attività produttive delle imprese domestiche.

L'orientamento strategico volto a perseguire l'espansione internazionale ha l'obiettivo di creare e migliorare quelle condizioni oggettive o di contesto, cioè esterne all'impresa, che costituiscono il presupposto a questo tipo di sviluppo, che pur resta condizionato in parte dal modello imprenditoriale adottato: le conoscenze possedute dall'imprenditore e le sue motivazioni sono fattori che rivestono un ruolo importante nella scelta di investire all'estero.

Tuttavia la variabile valutata come la più importante è la dimensione della domanda; il fatto che il mercato estero preveda una domanda soddisfacente, costituisce il presupposto all'investimento di risorse finanziarie ed umane per progettare nuovi stabilimenti produttivi in quel mercato/Paese. Soltanto dopo aver valutato questa variabile economica le imprese prendono in considerazione anche altri fattori incentivanti l'internazionalizzazione in altri Paesi, quali il costo della mano d'opera, le agevolazioni fiscali, gli aiuti governativi etc.

Per quanto riguarda invece la modalità d'ingresso nei mercati esteri, sebbene le joint venture sembrino essere la forma che offre i maggiori vantaggi, in realtà sono gli IDE a rappresentare la modalità attualmente più adeguata a garantire lo sviluppo dell'impresa nazionale e a produrre effetti sinergici tra le due unità aziendali.

Il nuovo stabilimento produttivo costruito sul modello di quello italiano, permette di cogliere tutti gli elementi tipici del vantaggio delle imprese non grandi fondato sulla flessibilità operativa, sull'adattabilità alle richieste della domanda industriale in dipendenza delle modificazioni concorrenziali sui mercati dei prodotti finiti. Inoltre l'IDE è una forma di investimento più stabile rispetto alla j.v., in quanto si sottrae a quell'elemento di criticità tipico della j.v., rappresentato dall'instabilità connessa alla difficoltà che i co-ventures di pesi diversi potrebbero avere nella definizione degli obiettivi, nella formulazione delle strategie, nella progettazione della struttura organizzativa.

L'Europa centrale e orientale costituiscono oggi terra fertile per le internazionalizzazione delle imprese italiane, per le notevoli opportunità che offre in termini di dimensione della domanda potenziale, costi dei fattori produttivi ridotti, prossimità geografica.⁴⁹

Per poter affrontare il tema dell'internazionalizzazione occorre considerare una più profonda ridefinizione della competitività delle imprese, dei territori che le ospitano e dei sistemi industriali e sociali che le circondano: non deve essere quindi considerata come mera strategia a sostegno dell'export o ridurne le motivazioni a semplici incentivi e strumenti a supporto della penetrazione commerciale.

“le politiche per l'internazionalizzazione devono quindi necessariamente saldarsi con le politiche per l'innovazione, con cui

⁴⁹ A. Calvelli, C. Cannavale, R. Canestrino, La replicazione della forma distrettuale in America Latina, Università di Napoli "Parthenope"

favorire lo sviluppo sul territorio di attività innovative attraverso cui rilanciare la competitività del sistema produttivo e del tessuto imprenditoriale.”⁵⁰

⁵⁰ G. Corò, S. Micelli, Distretti industriali e tecnologie di rete: una convergenza possibile?, *Economia politica industriale*, n. 11, 2001.

BIBLIOGRAFIA

Alessandrini A.,Trasferimento di tecnologie e gestione delle licenze",L'impresa,n.3,1984.

Barker T., *International trade and economic growth: an alternative to the neoclassical approach*, "Cambridge Journal of Economics", giugno 1977.

Bartlett C.A.,Ghosal S.,Managing Across Borders,Boston,Harvard Business School Press,1989 (traduz.it.:Management globale:la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa,Milano,Etas,1990).

Beccatini G.,Riflessioni sul distretto industriale Marshalliano come concetto socio-economico, Stato & Mercato, n. 25, pp 111-128.1989

Bertoli G.,"Relazioni interaziendali e acquisizione di capacità per lo sviluppo della marca" in S.Vicari (a cura di),Brand equità. Il potenziale generativo della fiducia,Milano,Egea,1995.

Boccardelli P.,A.Marcati,L.Marchegiani, Economia e Gestione delle Imprese,McGraw-Hill,2006

Bonomi,Rullani, ricerca Consorzio A.A.S.T.E.R. per confartigianato 2006.

Buckley P. and Casson M. (1988), "A Theory of Cooperation in International Business", in Contractor F.J. and Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass., Lexington Books

Calvelli A.,C.Cannavale,R.Canestrino,La replicazione della forma distrettuale in America Latina,Università di Napoli "Parthenope

Caroli M.,Marketing e processo di internazionalizzazione nell'impresa internazionalizzata,Torino,Giappichelli

Caselli C.,L'avventura dell'internazionalizzazione, Torino,Giappichelli,1994

Corò G.,Micelli S.,Distretti industriali e tecnologie di rete:una convergenza possibile?,Economia politica industriale,n.11,2001.

Dickson e Ginger, 1987,citando Marzocchi G.L. e Costabile M.,Micro e Macro Marketing,2005

Drèze J., *Les exportations intra-CEE en 1958 et la position belge*, "Recherches d'Economie de Louvain", 1961.

Drèze J., *Quelques réflexions sur l'adaptation de l'industrie belge au Marché Commun*, "Comptes Rendus des Travaux de la Société Royale d'Economie Politique de Belgique", dicembre 1960;

Dunning J.H, Multinational Enterprises and the global economy,Addyson-Wesley,Woking-ham,1992

Dunning,J.H.,International production and the multinational enterprise,Allen & Unwin,London,1981

Harzing A.W.,Acquisitions Versus Greenfield Investments:International Strategy and Management of Entry Modes",Strategic Management Journal,vol. 23,2002

Hedlund G, The hypermodern MNC - heterarchy?, Human Resource Management, 25/1986.

Hymer,S.H., The international operations of national firms:a study of a direct investment,Mit Phd thesis,pubblicata da Mit Press,Cambridge,MA,1960

Lancaster K., *Variety, equity and efficiency*, Oxford, Blackwell, 1979

Lancaster K., *Consumer demand: a new approach*, New York, Columbia University Press, 1971.

Linder S.B., *Effects of Trade on Composition of Production*, da "An Essay on Trade and Trasformation", Wiley, New York, 1961, trad. it. in R. Franco e C. Gerosa, *op. cit.*, p. 182

Marshall A., Principles of Economics,Macmillian & Co,1890;trad.italiana "principi di economia",UTET, Torino, 1959

Massy W.F e Frank R.E.,Journal of marketing research, 1965;

Melvin J.R., *Increasing Returns to Scale as a Determinant of trade*, "Canadlian Journal of Economics", agosto 1969.

Nanut V.,Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo del commercio internazionale",in AA.VV,Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi,Padova,Cedam,p.336,1995

Onida F., I distretti industriali:crisi o evoluzione?,Egea,1992

Pellicelli G., Il marketing internazionale Mercati globali e nuove strategie competitive, Milano, Etas, 1990

Porter M., Il vantaggio competitivo, Edizioni di comunità, 1985

Porter M. e Takeuchi Y., "I tre ruoli del marketing internazionale nella strategia globale", in "Competizione globale", ISEDI, Torino, 1987.

Ries A. e Trout J., Positioning. La conquista della posizione vincente, Amburgo, McGraw-Hill, (Ed. originaria: Positioning: the battle for your mind, 1982)

Root F.R., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, cap 6, 1987.

Root F.R., "Alcune tassonomie degli accordi internazionali di cooperazione", in F.J. Contractor e P. Lorange (a cura di), La cooperazione tra imprese, Milano, Etas, 1990

Rullani E.- Grandinetti R., Impresa transnazionale ed economia globale, Carrelli 1996

Schillaci C.E., Profili economico-aziendali della formula joint venture, Milano, Giuffrè, 1988

Schumpeter J., *Teoria dello sviluppo economico*, Firenze, Sansoni 1977, p. 76

Sciarelli S., Economia e gestione dell'impresa, cedam 2001, pag 292

Stampacchia P., L'impresa nel contesto globale, Giappichelli 2001

Teece D.J., Towards an economy theory of the multiproduct firm. Journal of economic behaviour and organization, 1981

Usunier J.C., Marketing across cultures, Thousand Oaks, Ca: sage, 1996,

Valdani E., Le decisioni di marketing nell' impresa industriale, Giuffrè, Milano, 1984

Valdani E., Marketing strategico, Etas 1995

Valdani E., G. Bertoli, Mercati internazionali e Marketing, Egea, 2004

Vernon R., International investment and international trade in the product cycle, Quarterly journal of Economics, 1966

Weiss E. e Wolter F., *Aspects industriels de la coopération pour le développement*, Paris, OCSE, 1978, riportato da F. FALCONE, op. cit., p. 88

Wind Y. e Douglas S.P., International Market Segmentation, European Journal of Marketing, 1972

**TITOLO: INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
IMPRESSE DISTRETTUALI: il caso della Merloni
Termosanitari.**

Indice tesi

CAPITOLO 1: PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

- 1.1) che cos'è l'internazionalizzazione
- 1.2) le teorie dell'internazionalizzazione
 - 1.2.1) le teorie tradizionali
 - 1.2.2) le teorie tecnologiche del commercio internazionale
 - 1.2.3) le teorie dell'internazionalizzazione dei mercati

CAPITOLO 2: L'IMPRESA INTERNAZIONALIZZATA

- 2.1) definizione dell'impresa internazionalizzata
- 2.2) i vantaggi dell'internazionalizzazione
- 2.3) i rischi legati all'internazionalizzazione
- 2.4) l'internazionalizzazione dell'impresa distrettuale
 - 2.4.1) il concetto di distretto
 - 2.4.2) l'apertura internazionale dei distretti

**CAPITOLO 3: LE DETERMINANTI
DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE E SCELTA DEL MERCATO
OBIETTIVO**

- 3.1) i fattori che spingono all'internazionalizzazione
- 3.2) la scelta dei mercati-obiettivo
- 3.3) segmentazione della domanda
- 3.4) il posizionamento del prodotto
 - 3.4.1) requisiti di un posizionamento di successo
- 3.5) modalità d'ingresso nei mercati esteri

CAPITOLO 4 : L'ESPERIENZA DELLA MERLONI TERMOSANITARI

- 4.1) breve storia del gruppo
- 4.2) un po' di numeri....
- 4.3) la strategia internazionalizzazione gruppo MTS
- 4.3.1) l'internazionalizzazione di MTS in Russia
- 4.4) le ultime scelte strategiche

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

