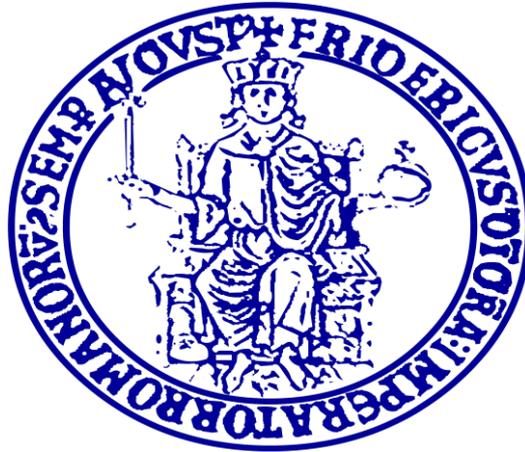


**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**



*DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DEL TURISMO AD
INDIRIZZO MANAGERIALE
XXV CICLO*

*I problemi di governance nel processo di internazionalizzazione
delle imprese*

TESI DI DOTTORATO
DI
ENRICO DI TARANTO

COORDINATORE:
CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI

TUTOR:
CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI

INDICE

- Introduzione -

Analisi preliminare e metodologia della ricerca.....2

Capitolo I. I processi di internazionalizzazione delle imprese e le multinazionali

1.1 Genesi dell'internazionalizzazione.....7
1.2 I mercati esteri come fattore di sviluppo aziendale.....17
1.3 Le modalità di entrata nei mercati esteri.....32
1.4 Le criticità dello sviluppo internazionale.....42

Capitolo II. La *governance* internazionale

2.1 Il sistema istituzionale e le imprese internazionali.....54
2.2 Il problema di gestione della *governance* nelle imprese internazionali.....63
2.3 Il *work network* e la pianificazione dei nodi.....75
2.4 La replicabilità delle risorse manageriali e del CDA.....85

Capitolo III. Casi di imprese internazionali: i gruppi Geox e Bata

3.1 La storia dell'azienda Geox.....97
3.2 Le attività e il processo di espansione estera di Geox.....100
3.3 L'azienda Bata: accenni ad un caso di prodotto internazionale problematico..106

Conclusioni.....110

Bibliografia.....114

INTRODUZIONE

Analisi preliminare e metodologia della ricerca

Lo studio delle imprese internazionali e l'analisi dei processi di *governance*, legati all'internazionalizzazione, appaiono fondamentali per la comprensione delle modalità strategico-operative determinanti l'entrata in mercati esteri da parte delle MNE (*multinational enterprises*) e l'organizzazione e la gestione dei sistemi e delle strutture direttive preposte a governare le imprese stesse in ambito multinazionale. Obiettivo del lavoro è comprendere quali sono i problemi maggiormente riscontrati dalle imprese che internazionalizzano, non solo in ambito tattico-strategico ma, soprattutto in termini di direzione e *governance* d'impresa.

“Sotto il profilo oggettivo l'area della *governance* coincide con l'area delle decisioni degli organi volitivi e della formazione degli indirizzi gestionali che orientano lo svolgimento aziendale a valere nel tempo. Sotto il profilo oggettivo la *governance* dell'impresa compete a coloro che sono titolari di diritti di proprietà dell'impresa”.¹

Le imprese che internazionalizzano si trovano ad affrontare problemi di molteplice natura : innanzitutto parte fondamentale è rappresentata dallo scenario culturale, politico, sociale che rappresenta la “cornice” intorno la quale le imprese possono “incastonare” i propri piani e dare forma concreta alle azioni pianificate. Una volta superati i problemi che potrebbero derivare da queste importanti variabili, le imprese dovranno poi affrontare il non meno complicato e ancora poco dibattuto dilemma riguardante la *governance* e i modelli di conduzione aziendale, da utilizzare all'interno delle organizzazioni.

Ci si chiede, a tal proposito, in che modo le aziende che internazionalizzano possano attuare o meno dei processi di replicabilità relativi alla *governance* organizzativa d'impresa e alle strategie utilizzate nei propri mercati domestici, ossia i mercati dove

¹ R. Cafferata, *Management in adattamento*, il Mulino, Bologna, 2009, p.59.

abituamente le aziende operano; in che misura le imprese che operano su mercati internazionali possono adoperare i modelli strategici e di *governance* che ordinariamente utilizzano sui mercati nazionali? Quali e quante modifiche i prodotti e/o i servizi delle aziende possono subire in un contesto operativo multinazionale?; le risorse umane impiegate normalmente nelle imprese, in che modo possono essere incrementate o diminuite in una ottica operativa internazionale?

Questi interrogativi risultano fondamentali per comprendere i meccanismi e le scelte delle imprese che operano in mercati stranieri e che internazionalizzano il proprio *business* e saranno specifico oggetto del lavoro.

Altro aspetto, non di secondaria importanza, consiste nel circoscrivere l'ottica temporale legata alle scelte di internazionalizzazione, ossia quando e perché le imprese decidono di cominciare ad internazionalizzare e in che modo avvengono le prime azioni legate all'espansione fuori dal mercato abituale. Anche se la maggior parte delle volte, le imprese che internazionalizzano sono rintracciabili tra quelle che già hanno avuto successo sul mercato domestico, non è sempre detto che l'espansione internazionale segua temporalmente una stabilizzazione sul mercato domestico; oggi, in ottica ipercompetitiva, alcune imprese - anche se non la maggioranza - perseguono scelte di sviluppo internazionale già in fase di inizio operativo; questa scelta, spesso strategicamente rischiosa, è dettata dalla necessità di poter competere, sin dall'inizio, in mercati stranieri che possano rappresentare una valida attrattiva, non solo economica, per l'impresa.

L'iniziativa di operare su mercati stranieri in fase "embrionale" può essere maggiormente riscontrata nelle società di servizi e di intermediazione che possono "trasferire" il proprio prodotto/servizio all'estero in maniera più agevole rispetto alle imprese di produzione classiche che, per ovvie ragioni, solitamente sopportano costi maggiori a causa degli adattamenti, quasi sempre necessari, che subiscono i prodotti che vanno internazionalizzati.

Anche per questo tipo di imprese, ossia quelle di erogazione di servizi, si pone, chiaramente, il problema dell'organizzazione della *governance* che deve essere gestita nella maniera più corretta possibile.

La gestione ottimale delle risorse, associata alla necessità o meno di poter replicare modelli organizzativi nelle imprese "collaterali" che dipendono dalla principale, è un elemento cardine per poter comprendere come l'impresa internazionalizzata possa non solo competere su altri mercati, ma addirittura sopravvivere. Sovente, le imprese si trovano di fronte a dilemmi di tipo strategico-organizzativo legati proprio a quest'aspetto: la possibilità o meno di aumentare o ridurre il numero dei dipendenti nelle imprese estere affiliate, cambiare in ottica utilitaristica i tipi di competenze e di mansioni dei propri addetti, innovare le mansioni stesse nelle imprese che si trovano ad operare in paesi che presentano una diversità strutturale nei mercati e nei gusti dei consumatori.

L'innovazione per le imprese internazionalizzate, come si vedrà, risulta essere una parte importante sia sotto l'ottica manageriale che di prodotto/servizio; a volte, combinando in maniera creativa le fasi della delocalizzazione e delle caratteristiche del prodotto, si riesce a raggiungere il famigerato vantaggio competitivo anche in quei mercati che culturalmente e socialmente si presentano assai diversi da quello domestico-abituale. Questo fenomeno avviene a causa di un altro elemento fondamentale che possiamo riscontrare nell'analisi delle IMN (imprese multinazionali): la trasmissione della conoscenza. Non di rado, sono proprio le imprese sussidiarie che attuano trasferimenti di conoscenze, tecnologie e metodologie organizzative che possono implementare il business dell'impresa principale, ossia l'impresa che ha dato avvio al fenomeno dell'internazionalizzazione. Questa può essere una buona ragione per le imprese, anche nazionali, per effettuare investimenti all'estero e accrescere il flusso di conoscenze e di creatività che può scaturire nell'immettere le proprie attività in mercati stranieri. La realtà

empirica dimostra, non a caso, che lo scambio di conoscenze, informazioni e tecnologie nelle imprese internazionalizzate contribuisce in maniera determinante ad accrescere il valore tangibile ed intangibile dei prodotti delle imprese che hanno attuato processi di internazionalizzazione.

Le filiali delle imprese multinazionali, non solo possono convergere la propria attenzione sullo sviluppo di un prodotto/servizio specifico, ma anche contribuire alla “messa a punto” di aspetti non direttamente legati alle caratteristiche del suddetto prodotto, come la distribuzione (innovazioni legate alla capillarità della diffusione geografica), la comunicazione extra-nazionale (leve di marketing), o, ancora, la combinazione di elementi intangibili che possano risultare di forte impatto nei mercati esteri.

Le imprese multinazionali, non a caso, oltre ad investire in maniera maggiormente significativa nella attività di R&S (Ricerca e Sviluppo) rispetto alle imprese che non internazionalizzano, presentano una produttività mediamente più elevata e salari maggiori; ciò significa che questo tipo di imprese si caratterizza per uno slancio ed una capacità di creare valore superiori alla media dovuti ad un fattore fondamentale : lo scambio. Tale scambio può sostanzialmente avere come oggetto idee, informazioni, prodotti, servizi, risorse umane , e non, e tutto ciò che possa contribuire ad una crescita tra l'impresa madre e le affiliate. Gli scambi nelle imprese aiutano a far crescere le stesse e le relative conoscenze, tacite e non.

Altro dato significativo sull'importanza dello studio delle imprese multinazionali in ottica globale è dato dal fatto che, all'aumentare della presenza delle imprese multinazionali nell' economia, la produttività e l'innovazione aumentano nelle economie di origine e di destinazione nelle quali queste imprese operano. Le economie relative, infatti, giovano del fatto che le multinazionali immettono nel mercato quei fattori già citati come competenze, tecnologie, innovazioni, ecc.. che aumentano in maniera significativa la forza dei mercati e che non sono facilmente

reperibili nelle imprese che non hanno internazionalizzato. Questo può anche fungere da stimolo per le imprese locali, le quali potrebbero emulare l'utilizzo di certi fattori strategici anche nei contesti locali ; inoltre, le imprese multinazionali, proprio perché hanno da utilizzare fattori strategici maggiormente evoluti rispetto alle imprese classiche, devono reclutare risorse umane maggiormente specializzate e competenti. Il ciclo della qualità, se così possiamo chiamarlo, investe, quindi, maggiormente questo tipo di imprese che immettono, di riflesso, prodotti o servizi sul mercato qualitativamente migliori di quelli concorrenti.

Scopo principale del lavoro è individuare le criticità maggiori riscontrate dalle imprese durante le fasi di espansione estera. Sono stati esaminati diversi aspetti attinenti, soprattutto, alla fase strategica ed operativa; non si è comunque trascurato l'impatto economico che le questo tipo di scelte d'espansione comporta.

Il tema su cui il lavoro di tesi è stato incentrato, ha riguardato la *governance* ed i relativi problemi afferenti al controllo, in generale, dell'impresa e del contesto ambientale. Variabili come il sistema istituzionale, le relazioni con i mercati, i concorrenti e il grado di sviluppo all'estero, sono state studiate e analizzate nel dettaglio.

La tipologia della ricerca è prevalentemente scientifica teorica: obiettivo principale è stata la validazione di comportamenti e dinamiche strategico-operative che caratterizzano le imprese internazionalizzate. La ricerca si è avvalsa di un approccio teorico mirato allo studio della letteratura in materia, relativo alle imprese che hanno messo in atto processi di espansione internazionale. Non si è comunque trascurato l'approccio empirico, adoperato come riferimento costante per il riscontro delle realtà aziendali operanti in varie nazioni. Lo studio e i numerosi riferimenti nel lavoro ad alcune imprese internazionali , hanno portato ad una osservazione diretta dei processi citati in letteratura ed applicati dalle organizzazioni in ambiti internazionali diversificati.

Capitolo I

Il processo di internazionalizzazione delle imprese e le multinazionali

1.1 Genesi dell' internazionalizzazione

Il dibattito sull' internazionalizzazione delle imprese, appare quanto mai attuale alla luce del sempre crescente fenomeno che caratterizza, da pochi decenni, le organizzazioni anche di dimensioni non grandi.

Senza dilungarci troppo su aspetti storici relativi alle multinazionali, risulta comunque importante ricordare le origini di questo tipo di imprese per capirne i processi di sviluppo.

Già nell'anno 2500 A.C., i mercanti sumeri utilizzavano agenti di commercio nei porti stranieri per ampliare i propri mercati.

Intorno al XIV secolo, nacquero i primi esempi rudimentali di istituti di credito che, anch'essi, adoperavano corrispondenti ubicati nei mercati e nelle fiere di scambio più importanti.

La svolta nei rapporti commerciali avvenne con la scoperta dell' America, nel 1492; durante questo periodo, la potenza delle nazioni europee e la voglia di conquista crebbero al pari degli scambi di spezie e tessuti.

In epoca Rinascimentale, nuove nazioni si affacciavano sul mercato globale e crebbe l'importanza degli intermediari; le compagnie commerciali si affermavano come principali fautrici di scambi di stoffe e spezie.

Nel XVIII secolo, gli istituti di credito divennero banche multinazionali a tutti gli effetti. Dalla seconda metà del XIX secolo gli scambi tra nazioni subirono una notevole impennata, soprattutto grazie ad un clima di relativa pace mondiale.

Alla fine del 1800, le imprese britanniche e giapponesi potevano già vantare un certo grado di internazionalizzazione.

La svolta cosiddetta “moderna” avvenne dalla Prima rivoluzione industriale. Alcune grandi imprese, come gli opifici di maggiori dimensioni, destinavano una buona parte residua di produzione al mercato estero. La Seconda rivoluzione industriale (focalizzata negli ultimi trent’anni del XIX secolo), vide un grande proliferare di scoperte tecnologiche, come le grandi navi trans-oceaniche e sistemi di comunicazione (telegrafo) che incentivarono di molto il commercio internazionale e l’organizzazione di centri di scambio e smistamento merci. Gli Stati Uniti d’America divennero la maggiore potenza mondiale in relazione al numero e alla complessità organizzativa e distributiva di prodotti. Nel primo ventennio del’900, imprese come la Singer potevano già essere individuate come vere e proprie multinazionali.

“Nel 1914 essa produceva già in cinque paesi (tra cui la Russia, dove aveva 27 mila dipendenti) e controllava il 90% del mercato mondiale. Ulteriore differenza importante rispetto ad altri paesi, gli investimenti diretti delle imprese americane erano già allora superiori a quelli di portafoglio”². Nel corso degli anni le multinazionali, seppur quest’ultimo termine può apparire non preciso se inteso in senso stretto, affinarono le proprie strutture organizzative ed ottimizzarono i processi interni; maggior attenzione venne rivolta alla formazione delle risorse umane e a alla gestione strategica dei prodotti/servizi scambiati con paesi e culture straniere. Anche l’ottica di governo da parte di chi gestiva imprese del genere tese a cambiare in favore di una visione maggiormente orientata al cliente e ai suoi bisogni.

Il termine “ multinazionale” nasce nel 1960, grazie allo studioso David Lilienthal, che associa a questo tipo di organizzazioni la capacità di gestire e coordinare attività che si svolgono in ambiti internazionali. Da questa data in poi, si può affermare che

² A. Goldstein; L. Piscitello, *Le multinazionali*, Il Mulino, Bologna, 2007, p.15

questa parola è entrata, a volte impropriamente, nel vocabolario collettivo per indicare imprese di grandi dimensioni.

La Conferenza delle Nazioni Unite per il commercio internazionale e lo sviluppo (acronimo inglese Unctad), definisce l'impresa multinazionale come la particolare struttura che ha non meno di una filiale all'estero, di cui detiene il 10% del capitale e ne esercita il controllo.

Questi sono i "requisiti minimi" che una organizzazione deve avere per essere intesa come vera e propria multinazionale. La definizione dell'Unctad smentisce le supposizioni secondo le quali per fregiarsi dello status di multinazionale, l'impresa deve raggiungere o mantenere un livello minimo di vendite e di esportazioni, avere un numero minimo di lavoratori dipendenti al suo interno o essere composta da più unità produttive e/o di vendita. Anche la possibile quotazione in Borsa non è indice indicativo di afferenza all'universo delle multinazionali.

Per molti anni, nell'immaginario comune, si è prefigurati la multinazionale classica come impresa semplicemente di grandi dimensioni, magari multinazionale poiché conosciuta all'estero ma non per forza operante su mercati stranieri.

La realtà, invece, dimostra che la composizione strutturale ed organizzativa di queste imprese è ben diversa e si discosta non poco dall'idea di società dalle grandi dimensioni conosciuta nel mondo. Anche se vi è stato un grande sforzo collettivo, da parte di studiosi ed associazioni, per delimitare in ambiti definiti e definibili la descrizione di "multinazionali", risulta ancora piuttosto arduo capire quando una impresa sia multinazionale e se parametri come il volume d'affari o il numero dei paesi in cui l'organizzazione è presente, debbano fungere, con gli altri appena citati, da indicatori caratteristici.

Inoltre, non sempre un'impresa che internazionalizza è una multinazionale; ad esempio, l'esportazione in più paesi di servizi di varia natura, può essere elemento significativo per dimostrare che, una organizzazione specializzata non nella

produzione e , di conseguenza, scollegata a qualsivoglia impianto produttivo e non proprietaria di alcuna quota di capitale in filiali estere, può essere definita come impresa internazionale ma non multinazionale. Ciò, come logico, può avvenire anche nel caso di imprese di produzione classica (non eroganti servizi ma venditrici di prodotti) che non abbiano filiali all'estero e quote di capitale , ma semplicemente esportino le proprie produzioni in paesi stranieri tramite accordi di collaborazione (*joint-venture, franchising, ecc.*).

Oggi, come ben noto, le imprese che vogliono essere competitive sui mercati devono avere una visione globale, non solo dei mercati stessi, ma anche e soprattutto dei beni/servizi che vanno a scambiare nello scenario competitivo, a prescindere dalla loro natura di multinazionali. Per visione globale si intende anche la capacità di focalizzazione sui prodotti e le loro caratteristiche intrinseche: una buona gestione aziendale deve basarsi sull'abilità del *board* di capire quali e quante modifiche vanno apportate al prodotto internazionalizzato e se esso potrebbe risultare d'interesse per i mercati-obiettivo che si vuol raggiungere.

La storia aziendale insegna che, molto spesso, una errata valutazione delle potenzialità dei prodotti che si vanno a posizionare sul mercato globale, può condurre l'azienda anche al fallimento; sia per una errata sottovalutazione di prodotti o , al contrario, per un processo di sopravvalutazione. Non sono poche le imprese le quali , sin da subito, non colgono i riscontri positivi dei mercati ed eliminano i prodotti dalla propria gamma. Sovente, per una sovrastima dei prodotti, invece, l'impresa abbrevia il ciclo di vita dei prodotti stessi facendo raggiungere loro una obsolescenza precoce e non programmata.

Gli investimenti diretti esteri sono cresciuti senza sosta dalla metà degli anni Ottanta; nel 1990 il valore ammontava a circa 2.000 miliardi di dollari; nel 2009 si contavano poco più di 20.000 miliardi³. Ciò significa che l'apertura a mercati diversi

³ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p.1

dagli abituali è l'obiettivo principale per le imprese che vogliono posizionarsi con successo nella nuova economia globale. Inoltre, non si può non citare la presenza ed il successo delle economie dei paesi emergenti come Russia - tra le nazioni più giovani e competitive - Cina, India, Brasile; esse si sono affacciate di prepotenza sulla scena competitiva mondiale soprattutto nell'ultimo ventennio e, a parte rari casi, presentano una parabola ascendente verso ruoli di dominio economico globale.

Di fondamentale importanza risulta ribadire la distinzione tra imprese multinazionali e transnazionali, argomento dibattuto e di non sempre univoca ripartizione.

Nelle imprese multinazionali classiche le società madri assurgono una funzione dominante nel processo attinente alle decisioni strategiche; le filiali, quindi, hanno il compito di eseguire semplicemente gli "ordini" dalla impresa principale.

Le imprese transnazionali, invece, si caratterizzano per la presenza di ampie relazioni inter-aziendali mirate a favorire l'autonomia delle imprese affiliate e lo scambio di conoscenze, prodotti, servizi ecc..⁴

Nel primo caso, l'impresa principale gestisce direttamente anche il portafoglio clienti e delega alle affiliate compiti come l'adattamento dei prodotti/servizi alle realtà locali o l'assemblaggio degli stessi. Naturalmente, gli ambiti di arbitrarietà dell'azione da parte di queste sono piuttosto limitati anche se non di scarsa importanza: a volte, infatti, a determinare il successo di un prodotto o di un servizio internazionalizzato è proprio il giusto adattamento, ossia la modifica in termini di confezionamento (*packaging*) o di assemblaggio che si rivela idonea ad incontrare i gusti e le esigenze della popolazione straniera che accoglie il prodotto stesso.

Nel caso delle imprese transnazionali, le affiliate hanno una maggior voce in capitolo nei confronti dei prodotti e della possibilità di gestirli nel migliore dei modi possibile.

⁴ R Cafferata, La transizione dell'impresa multinazionale, in "Sinergie", 2011, n.32, p.18-28

“Nella contaminazione transnazionale tra sistemi nazionali e locali è centrale la circolazione transnazionale delle conoscenze: quando l'evoluzione dei sistemi nazionali/locali che entrano a far parte dell'economia internazionale è alimentata da consistenti contaminazioni culturali e conoscitive provenienti dal circuito internazionale, si può dire che l'evoluzione assume una forma globale. Il "villaggio globale" è allora il luogo dove le varietà stanno direttamente a contatto l'una con l'altra, e le contaminazioni, così come le occasioni per la specializzazione e l'evoluzione, diventano dunque massime.

L'autonomia locale può allora entrare in gioco in due modi: a) diventando una specificazione interna della posizione globale, ossia di reti che sono unificate globalmente per competenza distintiva, ma articolate in una varietà di soluzioni che utilizzano il sapere contestuale delle consociate. Il criterio globale risponde alla logica della rete dove i nodi centrali possono risiedere nelle consociate e non necessariamente nella casa-madre. b) le consociate sono collegate in una rete come un insieme di "*business unit* autonome", le quali costruiscono le loro linee di divisione del lavoro con altre consociate estere, ma anche con imprese indipendenti". A queste *business unit* è affidata la funzione comunicativa e relazionale con il contesto nazionale.

“In questo modo, il modello organizzativo transnazionale, superando la dicotomia centralizzazione/decentramento, opera innanzitutto all'interno dell'organizzazione una distribuzione selettiva del processo decisionale, e quindi dei luoghi in cui si gestisce il coordinamento, attraverso sistemi formali e informali. Quando la densità delle relazioni di scambio nell'ambito dell'insieme organizzativo locale della consociata è alta, ad essa deriva un potere nei confronti della casa-madre alla quale risulta difficile rispondere in base al principio gerarchico. D'altra parte, un'elevata densità nel *network* esterno corrisponde tipicamente a un elevato

livello di interazioni tra le consociate della multinazionale, e a un'attenuata centralità relazionale della casa madre”⁵.

Si profilano quindi due modi di interazione assai diversi che configurano le distinzioni fondamentali tra multinazionali e transnazionali; in comune c'è, comunque, il contesto macroeconomico e gli approcci di queste imprese ad un mercato non più, e non solo, ristretto all'ambito locale ma mondiale.

Altra fondamentale distinzione tra imprese internazionalizzate si può rintracciare nella messa a fuoco di un nuovo tipo di imprese: le meta-nazionali. Esse vanno oltre il vantaggio competitivo raggiungibile sul mercato interno; puntano piuttosto ad una visione a tela del mondo, ossia un insieme di aree caratterizzate da conoscenze, tecnologie di mercato, capacità⁶.

Queste imprese non sfrutteranno solo i vantaggi ottenuti dalle consociate nelle varie nazioni mondiali, ma andranno a “scovare” nicchie di conoscenza disperse anche in mercati diversi, sfruttando nuovi tipi di vantaggi competitivi.

“Il vantaggio principale delle meta-nazionali, quindi, non sarà dato dal superamento dei confini tra gli stati nazionali, ma dal trascendere di essi.

La loro visione di paradiso economico non è l'omogeneità globale, in cui è facile proporre a clienti di tutto il mondo prodotti, tecnologie e sistemi sviluppati nel proprio paese di origine. Al contrario, le meta-nazionali prospereranno cercando e valorizzando le fonti di unicità, le differenze geografiche e culturali. Essendo in grado di attingere conoscenza in un contesto di dimensioni globali, potranno potenzialmente creare nuove e migliori competenze rispetto ad ogni sede centrale, consociata o “centro di eccellenza” delle multinazionali attuali.”⁷

Si tratta di un vantaggio competitivo che va quindi ricercato in fonti ancora non esplorate: nicchie di mercato non ancora battute e *Know-how* non facilmente

⁵ P. Barrucci, *Economia globale e sviluppo locale. Per una dialettica della modernità avanzata*, Felici, Pisa, 1998, p.68

⁶ Y. Doz.; J Santos; P. Williamson, *Da globale a metanazionale. Le strategie di successo nell'economia della conoscenza*. Il Mulino, Bologna, 2004, p.11

⁷ P. Barrucci, *Economia globale e sviluppo locale. Per una dialettica della modernità avanzata*, cit., p.11

rintracciabile, in quanto presente in maniera dispersa in più luoghi che non erano stati messi in relazione fra di loro dal *management* d'impresa.

Per avere successo, però, le imprese dovranno comunque realizzare fonti di vantaggio competitivo innovativo, attraverso lo sfruttamento anche di tecnologie e competenze non ancora ideate.

Da decenni, non a caso, il dibattito sul legame tra imprese internazionali e innovazione è quanto mai vivo e attuale. Gli studiosi Hymer, Cantwell, Vernon, Dunning, Teece, già dall'inizio degli anni '60, hanno focalizzato la propria indagine sul legame tra tecnologie "avanzate" e vantaggi economici per le imprese che fossero riuscite ad utilizzarle. Secondo questi autori, le imprese multinazionali (IMN) avrebbero potuto raggiungere un vantaggio competitivo grazie all'utilizzo di tecnologie distintive che permettessero di attuare processi vantaggiosi per le imprese stesse. A questo filone di indagine, negli ultimi anni, se n'è affiancato un altro che vede nelle attività internazionali un importante modo per lo scambio di procedure e conoscenze.

"E' poi emerso in letteratura uno spostamento d'enfasi: dall'iniziale trasferimento della tecnologia delle IMN verso i paesi di destinazione degli investimenti diretti esteri (IDE), a una visione complessiva del legame fra produzione internazionale e innovazione, in cui l'attenzione è riposta sul processo di creazione e scambio su scala globale delle conoscenze. Questo cambiamento di prospettiva implica la considerazione di aspetti differenti, tra cui la natura delle decisioni di IDE, la dispersione internazionale, nonché la trasmissione transnazionale di conoscenze all'interno delle imprese".⁸

Assurge, di conseguenza, ruolo strategico l'importanza della rete intesa come insieme di conoscenze e patrimoni anche materiali che possano collegare più fonti.

⁸ S. Mariotti; L. Piscitello, *Multinazionali, Innovazione e strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 23

L'individuazione delle suddette fonti non è un processo facile ed immediato e richiede uno sforzo notevole degli organi direttivi d'azienda preposti a individuare e classificare questi patrimoni. Si potrebbe verificare un *overload* di informazioni, derivanti dalla classificazione di fonti inutili che, seppur rintracciate in "circuiti" non tradizionali, non servirebbero in nessun modo per ottenere qualsivoglia vantaggio sui *competitors*. Contestualizzare gli ambiti di azione dei prodotti da esportare rappresenta la fase preliminare per poter capire come posizionarsi senza perdere tempo in sforzi inutili ed antieconomici. E' quindi importante utilizzare attente strategie di segmentazione per capire, senza retorica, i bisogni e le aspirazioni variabili da mercato a mercato. Ad esempio, è noto che , dagli anni '50, il mercato americano predilige vetture italiane dalla forte caratterizzazione stilistica, possibilmente *spider* (mancanti di tetto fisso) o sportive. Gli importatori di automobili italiane dell'epoca, di certo non pensavano ad investire in vetturine utilitarie di medio-piccole dimensioni . Lo scenario, nel corso degli anni, è comunque mutato: gli automobilisti americani, nonostante fossero abituati ad utilizzare vetture di dimensioni superiori, hanno mentalmente "sdoganato", anche se a fatica, l'idea di vettuolina dalle dimensioni medio-piccole adatta per gli spostamenti cittadini: il successo della Fiat 500 (modello 2007), anche se raggiunto dopo mesi di intense campagne pubblicitarie e promozioni *ad hoc*, è un esempio della caparbia del *management* nel credere e nell'insistere in un prodotto e nelle sue caratteristiche. Ciò non significa che gli americani hanno eliminato l'idea della vettura italiana sportiva o scoperta, semplicemente hanno accettato un nuovo modo di intendere lo stile e di muoversi nelle metropoli. Altro possibile problema potrebbe manifestarsi nell'individuazione di fabbisogni già rintracciati da altre aziende o non individuati fra quelli effettivamente da ricercare per colmare un fabbisogno di mercato. Nel primo caso, l'immissione sul mercato di un prodotto o di un servizio potrebbe risultare ininfluenza per i consumatori, poiché ridondante in quanto replicativo di altri beni e

addirittura dannoso per l'impresa, a causa dei notevoli costi sostenuti per la creazione, la modifica dello stesso e l'introduzione sul mercato.

Nel caso opposto, invece, il prodotto che si posiziona sui mercati stranieri non ha alcuna valenza in quanto non è utile ai potenziali consumatori e non apporta alcunché di positivo per i fruitori. Il fenomeno appena descritto si verifica con una certa frequenza nei settori a basso impatto tecnologico.

L'ipercompetizione su scala mondiale non può essere quindi rintracciata come una eventuale ipotesi per le imprese anche non di grandi dimensioni, ma diventa oggi una condizione a cui la maggior parte delle aziende è assoggettata a causa di un processo evolutivo dei mercati impensabile fino a qualche anno fa.

Per effetto di tali processi, anche la concorrenza ha assunto una dimensione globale; i competitors diretti, attualmente, possono essere rappresentati da imprese distanti anche molte migliaia di chilometri tra loro che presentano, per tipologie di prodotti o servizi, delle affinità che esulano dall'ambito territoriale di riferimento.

L'apertura a carattere internazionale potrebbe sia rappresentare un serio rischio, a causa di un estremizzarsi della concorrenza dovuta all'entrata in nuovi mercati inesplorati, spesso aggressivi, sia una nuova opportunità determinata dal poter allargare il proprio volume d'affari e il portafoglio clienti. Nuove opportunità strategiche e sfide di ampio raggio sono quindi fenomeni con cui gli imprenditori devono confrontarsi non solo per avere successo, ma addirittura per sopravvivere.

Le imprese che non guardano oltre il proprio mercato, come detto, oltre a correre un serio rischio di sopravvivenza aziendale, sono destinate a perdere occasioni di crescita dovute all'ampliamento della propria clientela e spesso anche dei prodotti.

Si pensi al vantaggio di potersi relazionare ad una platea internazionale anziché una meramente locale; ad ampliare la propria gamma prodotti per incontrare le esigenze di più fruitori e ad intessere relazioni con fornitori e produttori che attuano processi diversi da quelli solitamente cui è abituata l'azienda; tutto ciò costituisce

una fonte importante di nuova conoscenza e profitto intangibile per l'imprenditore che miri ad ampliare i propri confini , non solo geografici, ma anche e soprattutto mentali.

Gli stimoli provenienti da un contesto diverso da quello abituale, infatti, possono risultare fondamentali per allargare strategicamente i propri orizzonti; buona parte degli imprenditori dalla mentalità globale vede nello sviluppo internazionale nuove possibilità di espansione d'affari e di fonte creativa per l'innovazione del proprio *core business* o di quelli correlati. Accedere a culture parzialmente o totalmente diverse dalla propria, per l'imprenditore, è origine di accrescimento personale e di sprone mentale; molti prodotti/servizi che vengono posti sui mercati stranieri e che inizialmente non sono oggetto di variazioni , vengono poi modificati grazie alla nuova percezione dell'imprenditore che, entrando in contatto con società e culture diverse, accresce il proprio livello culturale e , quindi, la visione dei prodotti in relazione ai nuovi contesti.

1.2 I mercati esteri come fattore di sviluppo aziendale

La volontà di esportare prodotti/servizi da parte di una impresa, può apparire una scelta quasi controproducente se si immaginano gli sforzi economici e immateriali che gli imprenditori e gli organi direttivi d'impresa sono costretti ad affrontare per attivare processi di sviluppo internazionale. Rimanere nella propria area competitiva domestica potrebbe sembrare la scelta strategica migliore, per non esporsi a variabili potenzialmente dannose per la sopravvivenza aziendale. Possibili nuovi concorrenti, costi impreveduti relativi alla distribuzione e/o promozione dei prodotti/servizi, sistemi legislativi avversi, variabili legate alle difficoltà di approccio con le popolazioni locali, dilemmi correlati alla scelta di posizionamento delle merci

possono rappresentare ostacoli non superabili per coloro che, seppur spinti da valide motivazioni e atteggiamenti pro-attivi, non possono fronteggiare così tante incertezze.

Ci si chiede, quindi, cosa spinge nella realtà gli imprenditori ad internazionalizzare le proprie attività e immettersi in mercati a volte totalmente diversi dal proprio, sopportando anche costi ingenti e sforzi strategico-operativi notevoli. In effetti, raggiungere vantaggi competitivi nel proprio micro-ambiente , può spingere gli imprenditori ad assumere atteggiamenti di “conservazione” nei riguardi delle loro scelte; cristallizzare il proprio campo d’azione al mercato domestico potrebbe apparire di sicuro più rassicurante rispetto a svolgere azioni dirompenti su mercati sconosciuti e, quindi, spesso ostili. Alcuni imprenditori, a causa della crisi economica globale che attanaglia i mercati e influisce pure sulla capacità di spesa delle popolazioni, ora più che mai, scelgono di mantenere un atteggiamento conservativo rispetto alle manovre commerciali e speculative che potrebbero attuare, magari, in altri momenti storici maggiormente profittevoli e meno turbati. La conquista della propria “nicchia” di mercato, più frequentemente di quello che si possa immaginare, per un processo inverso, potrebbe frenare l’imprenditore nell’ avanzare nel proprio *business*; la sicurezza mentale dettata da una relativa tranquillità del mantenimento della propria posizione competitiva, può rappresentare un impedimento nel raggiungere obiettivi di livello maggiore e influire sull’ambizione naturalmente crescente di un individuo che raggiunga posizioni di successo. Oltre a rischiare ciò che si è costruito nel corso, a volte, di decenni, non va dimenticato il timore di poter perdere la reputazione legata all’immagine dell’azienda. Anche una sola mossa sbagliata per le imprese che hanno basato sul nome il successo della propria attività, può risultare deleteria e questo timore, spesso, paralizza il *management* d’azienda anche ad attuare scelte strategiche nel proprio ambito d’azione, figurarsi in quelli internazionali.

Per fronteggiare situazioni di crisi sono anche necessarie risorse economico-finanziarie notevoli e strumenti di gestione adeguati; visto che la crisi è fortemente correlata con l'incertezza e la variabilità dell'ambiente in cui si opera, non sempre gli imprenditori sono pronti anche psicologicamente ad affrontare situazioni difficili. "Per il risanamento di un'azienda in crisi è difatti necessario non solo individuare correttamente le cause che hanno determinato lo stato di crisi, ma anche identificare appropriatamente le condizioni che non permettono di fronteggiarlo e superarlo se non si attuano interventi di carattere straordinario. Per l'individuazione tempestiva di una crisi aziendale, per evitare cioè ch'essa dallo stato latente passi a quello acuto, è quindi fondamentale l'attuazione di un buon controllo di gestione e la verifica periodica dell'efficacia della strategia e dell'efficienza della struttura aziendale (controllo strategico)."⁹

Come detto, non tutte le imprese e non tutti gli imprenditori sono in grado di gestire procedure di controllo e strumenti che possano aiutare ad uscire da situazioni di criticità; questo è tanto più vero rispetto alle imprese di non grandi dimensioni che si trovano ad affrontare momenti di crisi senza avere i mezzi adeguati nemmeno per capire l'origine del problema. Le scelte di investimento su mercati esteri, aldilà del grado di penetrazione nei paesi stranieri, sono comunque definibili come *capital intensive*, ossia piuttosto onerose per chi le attua. Se ciò è vero dal punto di vista economico-finanziario, è tanto più certo per lo sforzo mentale e fisico richiesto all'imprenditore. Capire le esigenze di mercati diversi da quello abituale e, soprattutto, la mentalità delle popolazioni residenti, può essere uno sforzo enorme di cui molti imprenditori fanno volentieri a meno. Questo atteggiamento non può essere visto come propedeutico allo sviluppo e foriero di innovazioni: le imprese che rimangono ancorate al mercato domestico non possono vantare una visione di mercato globale; i mutamenti economici, anche locali, saranno quindi fronteggiati in

⁹ S. Sciarelli, *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova, 1995, p. 35

maniera totalmente diversa dalle imprese che si trovano a competere in contesti internazionali. Inoltre, le risorse umane impiegate nelle aziende internazionalizzate che hanno a che fare con contesti globali, possono vantare una capacità di adattamento maggiore e una spiccata predisposizione mentale al cambiamento.

Le contaminazioni culturali sono importanti anche dal punto di vista commerciale: sovente, come analizzeremo in seguito, i prodotti che si vanno a posizionare in mercati stranieri subiscono delle variazioni, a volte anche non di poco conto, al fine, non solo, di incontrare come giusto che sia i gusti dei consumatori, ma anche di non urtare la suscettibilità delle popolazioni che si trovano ad accogliere il prodotto o il servizio in patria. Un prodotto o un servizio lesivo dei sentimenti della collettività estera, può generare gravi problemi di accettazione anche nei confronti delle aziende che vedono minata la loro reputazione. Problemi di questo tipo possono riguardare, oltre le caratteristiche intrinseche dei prodotti, anche i nomi dei prodotti stessi. Gli errori di *naming*, ossia la tecnica che attribuisce il nome ad un determinato prodotto o servizio, possono impattare non poco sulla sensibilità dei consumatori. Ricollegandosi al suddetto tema, potrebbe risultare interessante citare, sempre in campo automobilistico (le grandi imprese dell' *automotive* sono tra le principali imprese multinazionali su scala mondiale), il caso dell'immissione, su alcuni mercati di lingua spagnola, del fuoristrada Mitsubishi Pajero. Questo nome (Pajero) è legato ad accezioni che hanno a che fare con l'omosessualità: facile immaginare che la nota casa automobilistica giapponese abbia prontamente cambiato il nome dell'automezzo, ribattezzandolo Montero in alcuni paesi.

I danni provocati da questo tipo di "distrazioni" è a volte anche molto grave, considerando che la prima percezione del prodotto deriva spesso dal nome. Questi errori, seppur non così rari e maggiormente comprensibili per quelle aziende che si trovano realisticamente a dover competere in più continenti, possono comunque far crollare l'immagine di una azienda, o peggio, farla uscire dal contesto di mercato.

Per recuperare questi sbagli , come citato non “leggeri”, le aziende devono applicare processi di controllo e di revisione severi e precisi, azioni di salvataggio del prodotto e di modifica a volte sostanziale dei connotati e dei segni distintivi dello stesso.

Può anche capitare che, nonostante le aziende mettano in campo qualsivoglia azione correttiva per la salvaguardia delle merci, si trovino a dover ritirare il prodotto dal mercato. E' questo il caso dell'azienda inglese Umbro, specializzata in abbigliamento sportivo specifico: avendo posto sul mercato delle scarpe dal nome Zyklon, ha dovuto, in maniera sollecita , ritirarle poiché il nome era lo stesso del gas in uso ai nazisti nei, purtroppo famosi , campi di concentramento. In alcuni casi, si possono riscontrare delle vere e proprie barriere all'uscita che possono risultare molto irte e non facilmente affrontabili poiché le imprese devono gestire, scegliendo nel migliore dei modi, le opzioni più adatte per cercare di creare meno danni possibili, qualora decidano di uscire dall'arena competitiva. Questi danni sono meno gravi, quanto più l'impresa interviene in maniera sollecita: la corretta gestione del *timing* è infatti un aspetto fondamentale non solo per l'immissione di prodotti/servizi sul mercato, ma anche per l'eventuale modifica o uscita di questi. La consapevolezza dell'errore è una fase che si matura solo con uno spiccato senso all'obiettività e una presenza di strutture interne all'impresa preposte a gestire vere e proprie situazioni di emergenza. Più la gamma dei prodotti internazionalizzati è vasta, più il rischio di cadere in errori valutativi anche di non poca importanza è elevato. Doti di diplomazia e mediazione risultano, poi, di particolare importanza per il *management* che si occupa della distribuzione e vendita dei prodotti immessi su mercati internazionali. Il costante contatto con le popolazioni locali e l'approfondita conoscenza delle culture straniere sono di importanza strategica per chi voglia posizionare le proprie merci senza rischiare di vedere i propri sforzi vanificati dall'erronea valutazione dell'immagine del prodotto esportato.

Gli uffici di *marketing* e i reparti di R&S (Ricerca e Sviluppo), quindi, hanno la funzione fondamentale di un costante monitoraggio dei beni presenti sui mercati esteri e delle eventuali correzioni da attuare nel caso i prodotti non risultino in linea con il contesto internazionale.

I benefici derivanti da strategie di internazionalizzazione, comunque, sono di fondamentale importanza per le aziende presenti al di fuori del proprio mercato domestico e le ragioni principali che spingono una impresa ad internazionalizzare, possono essere molteplici; parafrasando gli studiosi Andrea Goldstein e Lucia Piscitello, non va dimenticato, come accennato, che il processo di internazionalizzazione potrebbe solo apparentemente risultare controproducente:

“Non sarebbe, infatti, più semplice e conveniente per l’impresa, quantomeno in termini di economie di scala, produrre tutto in patria ed esportare i propri prodotti sui mercati esteri?”¹⁰

Tale questione, da circa quarant’anni, suscita molteplici dibattiti e diverse teorie interpretative si sono succedute e hanno conosciuto una evoluzione costante al pari di quella delle imprese multinazionali. Lo studioso John Dunning, uno tra i principali esperti mondiali di internazionalizzazione, nel 1993, apportò un contributo importante a questo dibattito. Egli identificò quattro principali motivazioni che spingono una organizzazione ad operare al di fuori dei propri confini¹¹:

- la possibilità di accedere a risorse non facilmente o scarsamente disponibili in patria e a condizioni economiche maggiormente vantaggiose (investimenti *resource seeking*). Per risorse si possono intendere sia risorse tangibili come materie prime (minerali, prodotti, gas ecc.), ma anche intangibili, ad esempio forza lavoro, competenze organizzative, capacità manageriali, tecnologiche ecc.;

¹⁰ A. Goldstein, L. Piscitello, cit., p.30

¹¹ J. H. Dunning, *The theory of transnational corporations*, Routledge, New York, 1993

- servire tramite investimenti il mercato del paese –obiettivo e i paesi limitrofi (investimenti *market seeking*). Queste azioni , di solito, sono attuate successivamente a pregresse relazioni commerciali con tali paesi rese poi difficoltose o impossibili da protezionismo o eccessivi costi di trasporto o distribuzione. Alcune attività svolte in patria, possono essere duplicate poi all'estero;
- razionalizzare la struttura produttiva dell'azienda tramite investimenti stranieri (*efficiency seeking*). Ottenere un portafoglio di attività geograficamente disperse contribuisce ad aumentare l'esperienza del gruppo aziendale in relazione a vari fattori: politiche di mercato, culture, sistemi legislativi, politici, economici ecc. La presenza contemporanea di sedi di multinazionali in paesi avanzati, può significare la volontà di acquisire esperienza e trarre benefici dai sistemi locali;
- accedere a risorse/competenze di importanza assoluta per lo sviluppo dell'impresa che, servendosene, aumenta in misura rilevante il grado di competitività e arricchisce il proprio portafoglio (investimenti *strategic asset seeking* o, nella definizione moderna, *competence creating*).

Suddette motivazioni spingono l'impresa ad internazionalizzare sfruttando fattori di vantaggio in un' ottica molto più vasta rispetto a quella che la lega al mercato domestico di riferimento. Utilizzando quelle che potremmo definire le proprie capacità distintive, tangibili e non, l'impresa tenta di raggiungere vantaggi competitivi in ambienti a volte sconosciuti. Questo approccio si pone all'opposto

rispetto al noto paradigma “LLL”, ossia acronimo di : *resource linkage, leverage , learning*¹².

Secondo questo approccio, l'impresa realizza processi di internazionalizzazione al fine di acquisire e sviluppare risorse distintive per il raggiungimento del famigerato vantaggio competitivo. In quest'ottica, la volontà dell'impresa sussiste nel conquistare e accedere a nuove risorse, più che basarsi su quelle già in uso, considerate chiave per lo sviluppo; risorse, come logico, anche non materiali e di vario genere.

Il primo aspetto, *linkage*, indica l'intenzione di andare all'estero per creare ed incrementare collegamenti con soggetti, allo scopo di accedere a competenze e risorse che sono scarsamente disponibili o non disponibili nella nazione di partenza. Per soggetti si possono intendere anche altre imprese, attori locali e istituzioni, disponibili ad attuare rapporti collaborativi.

Anche in questo caso, le variabili in gioco possono essere molteplici e la capacità e l'efficacia del *top management* di mediazione e rispetto delle culture locali, deve essere un obiettivo da non mettere in secondo piano rispetto ad aspetti apparentemente più concreti come il reperimento dei fondi.

Leverage, ossia, letteralmente, far leva sulle risorse-chiave per entrare in contatto con imprese e altri soggetti di livello internazionale; in questa fase, si punta anche nello sviluppare nuove competenze che possono essere incrementate in maniera più veloce ed efficace rispetto all'utilizzo delle stesse sul mercato abituale.

Learning: apprendere. Con questo termine si vuol evidenziare l'importanza dello sviluppo internazionale per elevare il grado di apprendimento dell'impresa nei confronti dei mercati internazionali, delle procedure operative, sistemi di gestione e variabili culturali.

¹² Il modello fu elaborato da Mathews nell'anno 2006; da esso scaturirono molteplici studi e riflessioni in relazione alla interpretazione e applicazione delle variabili prese in esame.

Altri campi di indagine afferenti ai temi delle imprese che internazionalizzano, hanno riguardato, come naturale, l'aspetto dei costi e la possibilità di differenziare l'offerta per raggiungere le diverse esigenze dei consumatori stranieri. Una riduzione dei costi, ad esempio, di produzione, può avvenire quando l'impresa segue la ormai famosa strategia della delocalizzazione produttiva: sfruttando manodopera ad un costo sensibilmente inferiore a quello del paese d'origine, si riescono ad abbattere i costi anche di molto oltre il 50%, raggiungendo evidenti benefici economici. I relativi problemi gestionali, però non sono da sottovalutare: ad un decremento importante del costo-lavoro, va accompagnata una adeguata formazione dei lavoratori che devono essere indottrinati sulle procedure migliori per poter gestire il processo produttivo in maniera corretta: frequentemente le imprese che delocalizzano, in fase di *start-up*, presentano indici di qualità del lavoro inferiori a quelli riscontrati nei paesi di origine. La motivazione principale risiede nella difficoltà di trasferire procedure e conoscenze a popolazioni che non potrebbero vantare gli stessi *standard* qualitativi di produzione a cui le imprese sono abituate nel mercato domestico. E' spesso necessario istituire dei corsi di addestramento per trasferire le norme migliori, atte a far sì che il ciclo produttivo mantenga gli stessi livelli qualitativi presenti nei paesi di provenienza.

In relazione al secondo aspetto, va ricordato che la differenziazione di prodotto e di servizio costituisce un tema fondamentale alla base dello studio delle imprese internazionali. Grazie alla differenziazione produttiva, nella maggior parte dei casi si può raggiungere o meno il successo aziendale: le caratteristiche dei prodotti, materiali e non, sono di importanza strategica per calamitare un bacino d'utenza eterogeneo e fidelizzato. A tal proposito, si suole distinguere tra strategie di standardizzazione e strategie di adattamento:

“La prima spinge verso la minimizzazione dei costi unitari attraverso un’offerta sostanzialmente invariata nei diversi mercati, la seconda verso la migliore soddisfazione della domanda attraverso la differenziazione di prodotti e servizi”¹³.

Ed è proprio questo secondo aspetto di fondamentale importanza per il raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile: la differenziazione ha il ruolo importante di chiave d’accesso per una platea globale.

Il prodotto può subire modifiche sostanziali o lievi: nel primo caso, sono le caratteristiche principali ad essere mutate, nel secondo la differenziazione riguarda lievi modifiche ad aspetti non sostanziali del prodotto stesso: *packaging*, servizi accessori, dettagli estetici ecc.

Modificare la confezione di un prodotto o far leva su fattori apparentemente non determinanti, come il colore, può invece costituire un differenziale positivo per il successo di quel bene in una determinata area. Questi aspetti riguardano esclusivamente i gusti e la relativa soddisfazione, anche estetica, di chi diventerà il fruitore del prodotto, ma vi è un’altra motivazione collegata al cambiamento delle caratteristiche dei beni: le normative estere. Queste ultime possono letteralmente influire sull’aspetto definitivo del prodotto o sulla modalità di erogazione del servizio. Direttive nazionali, regolamenti sulla sicurezza dei prodotti o codici commerciali, hanno un peso notevole sulla conformazione finale del bene: ciò accade anche per attrezzature ed impianti di vario genere che in alcuni paesi devono rispettare severe norme sulla sicurezza e sull’ambiente.

L’uso di materiali diversi da quelli usati per il mercato nazionale, ad esempio, può richiedere, oltre a un probabile incremento del costo unitario di produzione, uno sforzo notevole per i reparti di Ricerca & Sviluppo, impegnati nella progettazione adeguata di merci che all’estero devono essere modificate per essere poste sul mercato, senza che l’impresa incorra in pesanti sanzioni, o peggio, impossibilitate

¹³ R. Resciniti, D. Fortuna, *Le strategie internazionali delle medie imprese tra standardizzazione e adattamento dell’offerta*, in “Sinergie”, 2011, n.85, p.120

ad accedere ai mercati stessi. Il fenomeno succitato presuppone la ferrea conoscenza, da parte degli organi di direzione d'impresa, del sistema economico-legislativo che regola le nazioni su cui si hanno interessi di sviluppo: errori valutativi o azioni superficiali possono tramutarsi in pesanti sanzioni pecuniarie per le imprese, che potrebbero seriamente mettere a rischio la reputazione e l'immagine del *brand*, qualora presente all'estero.

Nelle aziende dal forte respiro internazionale, solitamente di grandi dimensioni, non è raro trovare prodotti o servizi già globali, concettualmente destinati ad operare su più scenari internazionali.

Questo aspetto è maggiormente riscontrabile nelle imprese che già hanno esperienze di espansione internazionale; in questi casi, esse sono più avvezze ad affrontare una arena competitiva vasta e a gestire il prodotto/servizio nella maniera più idonea possibile, grazie a processi già collaudati nel corso degli anni. Anche a livello di gestione dei costi di sviluppo e distribuzione, le imprese operanti da più anni nei contesti globali, possono giovare dell'utilizzo di economie di scala (solo in certi casi) e di apprendimento. Queste ultime, riguardano proprio lo sfruttamento dell'accumulo di conoscenze di cui le imprese possono beneficiare, avendole sedimentate nel corso degli anni. Multinazionali come General Electric, Wal Mart, Microsoft, Toyota, solo per citarne alcune, operano oramai da anni, se non da decenni, in una molteplicità di nazioni; hanno, quindi, sviluppato *capabilities* che riguardano sia la conoscenza approfondita dei mercati, sia le strategie migliori per creare, posizionare e pubblicizzare i prodotti generati. Maturare un elevato spirito *market oriented*, attiene, appunto a questo aspetto: cercare di comprendere le esigenze di mercati eterogenei e distribuiti su scala mondiale. Tale aspetto è tanto più sviluppato, quanto maggiore è presente all'interno dell'impresa una gestione dei flussi di informazioni ben gestite. La conoscenza del territorio su cui si opererà, come ricordato, è uno dei fattori di base per impennare strategie di espansione

estera, ma la conoscenza non basta: una volta che gli organi d'azienda preposti alla raccolta di informazioni hanno raggiunto una quantità sufficiente di queste ultime, devono essere capaci di utilizzarle nel migliore dei modi possibile. Gli apparati e i sistemi deputati a questo compito devono quindi operare una attenta scrematura delle informazioni che si vuol raccogliere: ad esempio, non va trascurata una attenta analisi sulla segmentazione di mercato; questa, però, deve essere ben indirizzata per non disperdere risorse economiche e tempo che potrebbe risultare prezioso per svolgere attività ben più costruttive. Alcune informazioni raccolte in maniera sbagliata, tra l'altro, possono rivelarsi addirittura controproducenti e più che inutili per l'attività di impresa, minando la possibilità di raggiungere vantaggi competitivi internazionali. Al concetto di informazione e conoscenza è correlata la definizione di vantaggio metanazionale, adoperata in maniera differente da alcuni autori; quella probabilmente tra le più completa ed esaustive è la seguente:

“Il vantaggio metanazionale deriva dalla capacità di mobilitare e sfruttare nicchie di conoscenza specialistica disseminate nel globo. Apprendere dal mondo, individuando queste nicchie e accedendovi attraverso una strategia e una struttura di percezione di conoscenza, è il primo passo verso questo obiettivo.”¹⁴

Per sfruttare conoscenza e informazioni, a parere di questi autori, c'è bisogno anche di una struttura di percezione di conoscenza, ossia, non solo di strutture interne all'impresa, ma anche di diffusa sensibilità da parte del *management* per rintracciare le conoscenze utili al processo di espansione o all'implementazione del *business*. La conoscenza, però, deve concretizzarsi in innovazioni raggiungibili. “Per fare ciò, un'organizzazione deve affrontare tre sfide, tra loro correlate:

- ❖ trovare il modo di concentrare la conoscenza dispersa e frammentata su un problema o un'opportunità particolare;

¹⁴ Y.Doiz, J.Santos,P.Williamson, *Da globale a metanazionale. Le strategie di successo nell'economia della conoscenza* cit., pag.160

- ❖ capire come e quando mobilitare quella particolare conoscenza;
- ❖ trovare il modo di amalgamare la diversa conoscenza derivante da fonti differenti, perché i veri cambiamenti metanazionali non sono mai basati su una singola fonte di conoscenza.”¹⁵

Il primo punto è già stato elaborato nei paragrafi precedenti; il secondo aspetto, in particolare, merita attenzione: capire come e in che tempi mobilitare la conoscenza è un dilemma che potrebbe essere sottovalutato dal *board* d’azienda, ma rappresenta una opportunità da cogliere per riuscire a raggiungere vantaggi competitivi. Si pensi ai cambiamenti macro-economici dettati dal susseguirsi delle mode e dalla notevole difficoltà, spesso, di stare al passo con le notevoli mutazioni intrinseche dei mercati e mobilitare la conoscenza nei momenti giusti (ad esempio quando il mercato-target, per una serie di motivazioni, richiede in gran quantità proprio il prodotto o il servizio che l’azienda offre, o comincia a richiedere beni totalmente differenti rispetto a quelli che erano richiesti solo qualche tempo prima). Il tempismo, in questo senso, ha fatto la fortuna o meno di alcune aziende che si sono mostrate pronte e in grado di gestire un determinato bisogno in uno specifico momento. Ad esempio, l’azienda Kodak, specializzata nel settore della fotografia, non è riuscita a stare al passo con i tempi adeguandosi alle evoluzioni del contesto specifico di mercato: con l’avvento della digitalizzazione e la nascita delle fotocamere digitali, i prodotti di riproduzione fotografica classici dell’impresa hanno subito una forte obsolescenza, che ha portato alla progressiva erosione delle quote di mercato internazionali e al fallimento, quasi totale, dell’impresa stessa.

¹⁵ Idem, pag. 159

Altro fenomeno , differente ma legato in misura sostanziale ai temi succitati, è l'accesso a conoscenze rare, disperse a livello internazionale. In questo caso, le risorse, anche economiche da mettere in campo, possono essere notevolissime e lo sforzo da parte del *management* per riuscire a trovare quello che si cerca, può essere davvero gravoso. Per esempio, alcune imprese mandano vere e proprie delegazioni all'estero per capire come quella particolare conoscenza è sfruttata e in che modo poterla ottenere nel proprio contesto operativo. L'interazione tra *board* d'azienda differenti raggiunge in questi casi livelli molto alti e lo scambio di conoscenze costituisce un grande arricchimento, non solo per chi vuole apprendere nuove modalità operative da portare in patria, ma anche per coloro che mettono a disposizione le conoscenze stesse. Le multinazionali "moderne", cioè le grandi imprese che attuano scambi internazionali con altre imprese, presentano all'interno della loro organizzazione, veri e propri organi specializzati e prassi d'azienda per realizzare, in maniera proficua, i suddetti scambi. Si verificano, non di rado, problemi di comunicazione e *misunderstanding* tra le varie realtà d'azienda che, se non ben gestiti, possono vanificare gli sforzi raggiunti. Uno dei problemi che si potrebbero presentare, e che sembra solo di secondaria importanza, è quello linguistico: una non corretta comprensione a livello lessicale, potrebbe ostacolare il processo mutevole di apprendimento e creare barriere a volte non facilmente superabili. Tale difficoltà è stata, non di rado, riscontrata dal direttivo di alcune aziende europee che, instaurando rapporti con realtà asiatiche (in particolare cinesi), non erano in grado di decodificare il lessico e la mentalità orientale, origine di una cultura a volte molto diversa da quella di appartenenza. Altra difficoltà riscontrabile, consiste nel valutare in maniera errata le conoscenze: quelle che potrebbero risultare rare per l'azienda, magari non lo sono, e ci potrebbero essere molti altri *competitors*, geograficamente più vicini, che ne sono in possesso. Inoltre, va valutato attentamente quali e quante imprese, se ci riferiamo a scambi condivisi, sono

disposte a mettere a disposizione determinate conoscenze ; solo in questo caso, le imprese potranno dialogare e avere accesso al flusso di informazioni cercate. Le organizzazioni che implementano questi tipi di rapporti, non lo fanno solo, come scritto, per apprendere le migliori procedure su un determinato processo, può capitare che l'intento principale consista nel creare o consolidare relazioni. Queste sono davvero di importanza strategica per le imprese che hanno la voglia e la forza di crescere, anche culturalmente e tecnicamente. Gli scambi su alcune procedure di produzione o di erogazione di servizi, può rivoluzionare non solo i sistemi classici relativi alla nascita dei beni, ma incide fortemente sulla cultura e sulla mentalità delle imprese che interagiscono. Alcuni settori a basso impatto tecnologico ma a forte grado di interazione umana, sono quelli maggiormente predisposti a questi tipi di influenze. Quando il cliente viene messo al centro dell'attenzione come destinatario di un servizio *taylor-made*, i parametri da poter "replicare" riguarderanno aspetti più che altro intangibili e relativi a modalità di fruizione del servizio stesso. Gli scambi culturali, quindi , devono essere anche intesi non solo nell'ottica di apprendimento di processi materiali di produzione e sviluppo di prodotti finiti, ma anche di accrescimento proficuo fra culture di diversa matrice ed estrazione. Tali scambi non hanno confini geografici e possono essere realizzati tra imprese posizionate a migliaia di chilometri di distanza; maggiore le imprese che interagiscono sono lontane, più caratterizzante risulterà la loro interazione. Questi temi saranno trattati in maniera maggiormente approfondita, nei paragrafi successivi.

1.3 Le modalità di entrata nei mercati esteri

Fin qui, si è cercato di fornire una analisi riassuntiva sul vasto processo di internazionalizzazione e sui numerosi parametri presenti; nel dettaglio è utile però esaminare i vari “gradi” di entrata in nuovi mercati da parte delle imprese che hanno scelto di internazionalizzare. Innanzitutto, è d’uopo spiegare cosa effettivamente si intende per mercato/i estero/i. Il mercato estero è quel mercato che si trova geograficamente al di là della nazione in cui opera l’impresa e non è assimilabile al mercato domestico. Riguardo il secondo aspetto, ossia la ovvia separazione dal mercato domestico, è utile ricordare che per mercato domestico si intende il mercato di appartenenza dell’impresa. Come logico, il mercato domestico è il mercato che si trova nella stesso luogo e nazione dell’impresa stessa. Una impresa che si trova ad instaurare rapporti con uno Stato o una Nazione, anche geograficamente molto vicini ad essa, non opererà sul mercato domestico ma avrà a che fare con un contesto internazionale, quindi avulso dal contesto “domestico”. Il *management* delle imprese che hanno raggiunto una determinata posizione competitiva sul mercato domestico, come scritto, potrebbe avere un certo timore ad attuare strategie di espansione internazionale. In molti altri casi, però, i successi ottenuti sul proprio mercato possono fungere da sprone per l’impresa ad espandersi. In altri casi, le imprese espandono il proprio *business*, semplicemente perché una determinata materia prima non è reperibile sul mercato di appartenenza o per instaurare relazioni sociali e commerciali con *partner* pubblici, politici, o altre imprese. Un aspetto fino ad ora non ancora analizzato, riguarda una delle ragioni fondamentali che spingono le imprese ad entrare in mercati stranieri: la diversificazione del rischio complessivo. Come immaginabile, il rischio d’impresa, grazie a strategie internazionali, potrebbe diminuire all’espandersi in nazioni che hanno contesti competitivi meno tumultuosi di quelli del paese d’origine, anche

riguardo la situazione politica, sociale ed economica. Decrementi di domanda verificatisi in un determinato contesto geografico possono essere, poi, compensati dalla presenza in più mercati delle specifiche attività. Inoltre, altro fattore da non tralasciare, è la possibilità di aumentare il proprio portafoglio-clienti e, sovente, anche quello relativo ai prodotti. Questi ultimi, possono aumentare proporzionalmente all'aumentare dei clienti, in modo da indurre le imprese anche a differenziare i prodotti e/o i servizi stessi. Queste descritte, sono solo alcune delle principali ragioni che spingono imprese ed organizzazioni ad espandersi: lo sviluppo internazionale, in realtà, può avere diverse fasi che lo contraddistinguono e ne segnano le dinamiche essenziali. Nella maggior parte dei casi, è utile ricordare ancora una volta che si tratta di scelte di notevole impatto economico per le imprese che hanno travalicato i propri confini. Se per gli accordi commerciali o alleanze di vario tipo, questo discorso vale, è tanto più riscontrabile nelle imprese che addirittura scelgono di costituire una o più unità produttiva (di solito uno stabilimento) all'estero. Come ipotizzabile, i costi e gli sforzi organizzativi e strategici per edificare una unità all'estero appare davvero un'impresa ad alto rischio e impatto economico. Non a caso, questa scelta, che poi vedremo segna il grado massimo di espansione all'estero, viene realizzata solo da quelle imprese che possono vantare un giro d'affari notevolmente superiore al livello medio riscontrabile nei concorrenti. Si tratta, in questo caso, di azioni percorribili solo dalle aziende che hanno raggiunto un certo volume d'affari nel mercato domestico e, quindi, possono permettersi di investire nella materiale costruzione di un impianto in un paese straniero. Va ricordato, però, che l'espansione internazionale non si sostanzia solamente nella materiale fabbricazione di unità produttiva straniere, ma può connotarsi di vari livelli di sviluppo. La figura 1, mostra i vari gradi di internazionalizzazione associati al grado di controllo dell'impresa principale:

Fig.1: Il grado di internazionalizzazione in rapporto al controllo dell'impresa

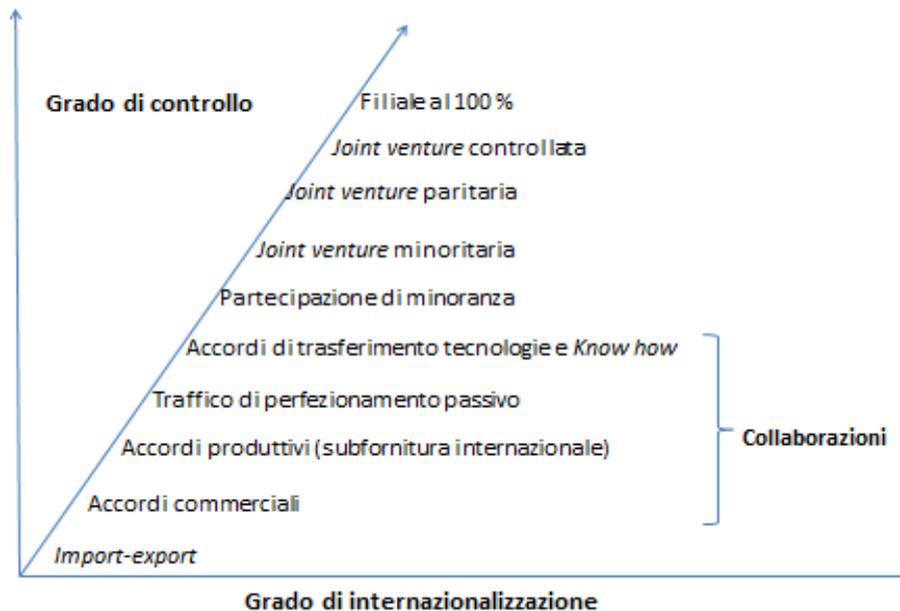


Grafico tratto da: A. Goldstein, L.Piscitello, *Le multinazionali*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 32

Alla base del grafico, possiamo notare la presenza degli accordi classici di import-export. Tali accordi sono instaurati dalle imprese per cominciare ad intessere relazioni esterne e fungono da coinvolgimento internazionale di base. Le esportazioni possono essere un chiaro esempio di espansione internazionale caratterizzata da una scelta economica di impatto minimo. Anche le importazioni hanno a che fare, in effetti, con processi di espansione estera in ottica di costituzione di collaborazioni con soggetti stranieri. Le vere e proprie collaborazioni si hanno con gli accordi commerciali che si possono realizzare anche nella semplice comunicazione commerciale di un determinato prodotto o servizio.

Gli accordi produttivi, come indica la parola stessa, prevedono invece sub-forniture internazionali di prodotti finiti o parti di essi (ad esempio, un produttore

specializzato nella costruzione di *micro-chip per personal computer*) ad imprese che utilizzeranno le parti o il prodotto per la propria attività commerciale.

Il traffico di perfezionamento passivo riguarda il regime doganale che permette di esportare , solo temporaneamente, merci delle quali sia prevista la reimportazione in forma di prodotti compensatori, spesso con totale esenzione dei dazi doganali. In questo caso, ci sono rapporti di scambio ancora più stretti e complessi che si connotano per forti collaborazioni inter-aziendali.

Gli accordi di trasferimento di tecnologie e *Know-how* possono prevedere scambi di risorse tangibili ed intangibili. Le prime, hanno a che fare con tecnologie che potrebbero risultare utili per una azienda con cui si è instaurata una collaborazione (anche se non va dimenticato che, per tecnologie, possiamo intendere pure una nuova modalità di erogazione di un determinato servizio); le seconde, riguardano in particolar modo le conoscenze e le procedure non materiali che possono essere trasmesse al fine di migliorare, ad esempio, un processo aziendale. Lo scambio , quindi, può riguardare aspetti anche non attinenti ai prodotti intesi nel senso “fisico” del termine.

Le partecipazioni di minoranza riguardano la sfera azionaria: si intendono le azioni di società estere che non appartengono interamente all’impresa che le detiene. In ogni caso, l’impresa può comunque maturare, anche se in misura non rilevante, un certo grado di controllo sulla gestione delle operazioni.

Riguardo le *joint venture*, sarebbe utile, in via preliminare, definire questo tipo di accordi “dove un’impresa nazionale e un’impresa estera creano un’organizzazione indipendente per gestire attività internazionali”¹⁶. Queste organizzazioni possono essere più o meno complesse, a seconda dell’attività da svolgere.

Nelle *joint venture* minoritarie , si assiste ad un contributo al capitale di rischio che lega l’investitore estero ai risultati dell’impresa in termini economico-produttivi.

¹⁶ J.B. Barney, Risorse, competenze e vantaggi competitivi, Ed. italiana a cura di V. Della Corte, M. Sciarelli, Carocci, Roma, 2006, p.331

Questa è una formula abbastanza complessa e nata relativamente da poco tempo; l'obiettivo è quello di partecipare ai risultati d'impresa senza esserne coinvolti in pieno.

La joint venture paritaria, si differenzia per la parità afferente alle condizioni dei soci: ognuno di essi possiede il 50% e non è presente un *partner* dominante che possa avvantaggiarsi in maniera opportunistica dei benefici del gruppo aziendale. Questa formula collaborativa, riscontra un successo sempre maggiore soprattutto negli accordi internazionali, dove la preoccupazione per gli svantaggi derivanti da un differente grado di potere del gruppo aziendale straniero, può portare a compiere scelte azzardate.

La *joint venture* controllata riguarda una posizione dominante dell'impresa nei confronti di altre organizzazioni. Il controllo è piuttosto elevato anche dal punto di vista strategico e delle decisioni aziendali in campo economico-finanziario.

La filiale al 100%, come immaginabile, è controllata in tutti gli aspetti dall'impresa che ha deciso di espandersi, con una o più filiali all'estero, per replicare strategie e processi in vari paesi. Il grado di controllo è massimo; la filiale diviene una vera e propria "costola" dell'impresa principale. Dal grafico sopracitato, si può comprendere come i processi di sviluppo internazionale possano essere molteplici e di non facile applicazione. Le formule sopra descritte, sono solo alcune delle principali; nella realtà aziendale, si può senza dubbio assistere ad accordi che possono riassumere in essi anche più modalità di *partnership*. Negli ultimi anni specialmente, le formule collaborative stanno divenendo sempre più flessibili per attenuare la rigidità operativa che sovente ha caratterizzato i processi di espansione internazionale: i consorzi, ad esempio, seppur non inquadrabili classicamente nelle scelte di internazionalizzazione, possono riguardare imprese distanti anche migliaia di chilometri. Discorso a parte, meritano le cosiddette esportazioni indirette; queste avvengono quando il produttore, o chi per lui, non gestisce in maniera diretta le

operazioni commerciali nei mercati stranieri, ma utilizza uno o più operatori indipendenti, ubicati nel suo stesso paese. L'utilizzo di terze persone, può essere motivato dalla complessità di alcune operazioni che il produttore preferisce delegare, a volte anche per mancanza di competenze nei confronti di uno specifico paese. Non si tratta comunque di delegare funzioni solo a persone, ma anche a vere e proprie compagnie, le cosiddette *trading companies*, alcune volte di dimensione superiore alle imprese che ne affidano i processi di esportazione. Altro vantaggio di questo tipo di operazioni, consiste nel non sottomettersi direttamente a rischi connessi alle mutazioni politico-economiche dei paesi in cui si vanno a costituire le esportazioni: *un partner* con un certo livello di esperienza internazionale in un determinato paese, di sicuro sarà maggiormente attrezzato nel momento in cui si presentino difficoltà collegate al contesto operativo. Le imprese possono creare, al proprio interno, delle unità adibite esclusivamente alle esportazioni: tali unità hanno un ruolo di mediazione tra l'impresa e l'operatore preposto ai processi di esportazione e quindi non stabiliscono nessun contatto con i paesi stranieri, ma hanno solo il ruolo di gestire queste operazioni in patria. Inoltre, non hanno nessun contatto con gli eventuali acquirenti stranieri. Anche in questo caso, le informazioni devono risultare il più dettagliate possibili, al fine di evitare disguidi o errori di comunicazione con i soggetti interessati. Collaborare con un alleato che non conosca a fondo il territorio in cui si opera, anche dal punto di vista sociale, potrebbe essere deleterio per la sopravvivenza aziendale. Per questa ragione, la scelta del *partner* deve essere attentamente valutata; di solito, coloro che accettano contratti di collaborazione per esportazione, sono aziende, istituzioni o persone che hanno già maturato una notevole esperienza all'estero, anche in maniera indipendente come veri e propri imprenditori e conoscono approfonditamente il territorio anche sotto il profilo culturale. Inoltre, i collaboratori alle esportazioni indirette, possono divenire una importante fonte di conoscenza anche riguardo le leggi e le direttive

vigenti in una determinata nazione, per introdurre prodotti in mercati stranieri. L'imprenditore potrebbe non avere le conoscenze riguardanti il sistema legislativo o normativo di una nazione e dovrebbe delegare anche lo studio e il monitoraggio dei vari sistemi di legge vigenti. L'impatto che può avere un prodotto o un servizio, in un determinato mercato, va attentamente valutato anche sotto il profilo giurisdizionale. Si pensi, ad esempio, al commercio internazionale degli alimenti: esso va regolamentato, anche da un punto di vista legislativo, per evitare problemi di salute a chi si servirà degli stessi. La tutela, dovrà riguardare anche le possibilità di prevenire la diffusione di malattie da un paese ad un altro.

“Per prevenire la diffusione di malattie trasmissibili con gli alimenti è necessario conoscere lo stato sanitario e fitosanitario dei luoghi di produzione, avendo riguardo sia delle malattie degli animali e dell'uomo, sia delle malattie delle piante, limitando la spedizione di prodotti alimentari a rischio o provenienti da aree geografiche che in relazione alla natura del prodotto alimentare possono presentare dei rischi.

Qualora venga identificato un potenziale pericolo per il consumatore in un lotto di produzione di un alimento, è necessario che questo lotto venga bloccato prima che arrivi sulla tavola, attraverso l'applicazione di apposite procedure che consentano di rintracciare il prodotto immesso in commercio e di ritirarlo, anche nel caso di prodotti esportati in altri Paesi.”¹⁷

Da ciò si evince la grande responsabilità che assume il soggetto che deve monitorare le esportazioni, pure sotto il profilo della tutela degli individui. Altro rilevante punto critico è rappresentato dalla grande diversità di contesti normativi riscontrabili nelle realtà del commercio internazionale. In Italia, ad esempio, vi è il SIAN; questo acronimo indica i Servizi di igiene degli alimenti e della nutrizione che, insieme a Ministero della Salute, ASL, Regioni e Province Autonome, si occupa di controllare difformità anche in relazione a prodotti importati in maniera non idonea dal punto

¹⁷ : www.salute.gov.it. Per ulteriori approfondimenti: [www.salute.gov.it/Sicurezza alimentare-esportazione](http://www.salute.gov.it/Sicurezza%20alimentare-esportazione)

di vista igienico-sanitario. Le normative che riguardano prodotti alimentari ed igienici di vario tipo, sono maggiormente “stringenti” rispetto a prodotti di altra natura: giustamente, il Legislatore ha ritenuto opportuno tutelare il consumatore da eventuali problemi che potrebbero rivelarsi anche molto gravi per la salute degli individui. Non tutte le nazioni presentano organismi ed istituzioni organizzati in maniera uguale a quella italiana per salvaguardare la salute pubblica: riguardo l’Unione Europea, gli alimenti prodotti nell’ambito della Comunità sono sottoposti alla stessa legislazione e hanno diritto a circolare liberamente: nazioni come Svezia e Finlandia, però, fanno eccezione e non seguono del tutto la regolamentazione degli Stati Europei; inoltre vi possono essere restrizioni particolari in caso di emergenze, l’afta scoppiata in Bulgaria, ne è una chiara testimonianza. La conoscenza dei sistemi normativi, ancora una volta è un elemento imprescindibile per chi voglia occuparsi di esportazioni, non solo nel campo alimentare.

Ad esempio, nel comparto dei servizi turistici, il *partner* deve capire in maniera tempestiva quali e quanti sono i bisogni che mutevolmente si affacciano sulla scena turistica internazionale per comprendere come innovare il servizio turistico, anche in relazione all’erogazione dello stesso. L’esperienza maturata in un mercato in particolare, quindi, assume un ruolo fondamentale per coloro che intessono rapporti commerciali internazionali.

Ritornando al tema principale della scelta delle modalità di entrata nei mercati esteri, è necessario ricordare due aspetti fondamentali:

1. Non è necessario che l’impresa segua un ordine di entrata (in relazione al succitato schema).
2. L’entrata in nuovi mercati potrebbe avvenire anche in fase antecedente a quella relativa al raggiungimento del successo nel mercato domestico.

Il secondo punto è stato precedentemente analizzato; si potrebbe comunque ricordare che lo sviluppo internazionale, anche se logica vuole il contrario, potrebbe essere attuato anche in fase iniziale di avvio dell'attività di impresa: nulla vieta che il *management* ritenga opportuno internazionalizzare il *business* sin dall'inizio, volutamente per cercare di raggiungere certe posizioni competitive in determinati contesti internazionali.

Nel comparto dei servizi in genere, questo fenomeno è maggiormente riscontrabile in quanto i costi relativi alla produzione , ad esempio, di un bene, sono diversi da quelli attinenti alla sola erogazione del servizio internazionale.

Il primo punto, invece, merita ulteriori riflessioni: come non vi è un ordine temporale di entrata nei mercati internazionali, non v'è un ordine assimilabile alle fasi di internazionalizzazione. Anche se estremamente raro, potremmo assistere ad imprese che già in una prima fase operativa, scelgono di costituire imprese affiliate all'estero con filiali al 100% controllate dall'impresa-madre, oppure costituiscono *joint venture* dall'elevato grado di controllo.

Ciò dipende da vari fattori, a cominciare dalla volontà di entrare subito in un mercato e di ritenerlo imprescindibile dal raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile. Alcuni imprenditori , che hanno a disposizione notevoli capacità economiche, potrebbero anche scegliere queste strategie che, come ovvio, sono comunque ad alto rischio imprenditoriale.

Altre volte, per scelte di posizionamento geografico, l'imprenditore decide in maniera lucida e consapevole di investire in maniera molto rilevante in un dato contesto territoriale, pur di essere presente sul mercato-obiettivo. Le scelte alla base di queste decisioni possono riguardare anche un elemento molto meno materiale di quella del profitto, ossia il prestigio. Sovente, l'imprenditore persegue desideri puramente personali che attengono alla sfera non del denaro ma

dell'appagamento personale. Lo studioso aziendalista Sergio Sciarelli, propone una interessante teoria a riguardo¹⁸ che antepone, come punto massimo di desiderio per l'imprenditore, il prestigio. Alla base di una ipotetica scalinata a tre gradini, alla base troviamo il profitto, sul gradino medio il potere ed alla fine , il prestigio. E' proprio questo elemento che spesso spinge l'imprenditore o i gruppi imprenditoriali a spingersi oltre il proprio mercato domestico. Erroneamente, per decenni, si è creduto che le spinte internazionali fossero motivate da cause puramente economiche ; queste sono sì fondamentali , ma spesso non costituiscono l'unica motivazione. Il prestigio che deriva dal gestire o possedere imprese, organizzazioni o società presenti in più mercati del mondo può rappresentare una forte motivazione per andare oltre i propri confini. Un marchio internazionale, presente magari in vari continenti, non solo può vantare un valore di mercato molto superiore a quello di un altro marchio non presente su vari mercati, ma acquisisce un prestigio e una reputazione indiretta di gran lunga superiore. La riconoscibilità è un altro elemento tipizzante di marchi o prodotti presenti in varie parti del globo: indirettamente l'imprenditore può sentirsi in una posizione di forza maggiore quando è a conoscenza che il suo prodotto o il suo *brand* sono fortemente riconoscibili da un vasto pubblico.

Il cosiddetto *word of mouth*, ossia il passaparola, è tanto più consistente, quanto più l'impresa è presente su vari mercati e adopera politiche idonee al contesto competitivo. Il passaparola , non di rado, ha a che fare anche con la riconoscibilità delle imprese sui mercati e riguarda la notorietà diffusa dell'azienda, aldilà delle politiche specifiche presenti in un determinato territorio. Un passaparola positivo è una delle strategie indirette migliori per raggiungere una certa reputazione , basata sui giudizi positivi dei consumatori che costituiscono una vera e propria "catena" delle opinioni. Si crea, quindi, una vera e propria "rete sociale" spontanea che ha,

¹⁸ S. Sciarelli, *La gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2011.

nel passaggio delle informazioni, la vera ragione d'essere della catena. Questo, può rappresentare una opportunità non di poco conto per l'azienda e, soprattutto, aumenta la soddisfazione personale dell'imprenditore che, ritornando al discorso relativo al prestigio, può sentirsi maggiormente coinvolto e soddisfatto delle *performance* di impresa. I benefici del passaparola potrebbero rappresentare un vantaggio competitivo solo temporaneo, poiché per mantenere un certo livello di reputazione basato sui giudizi dei consumatori, bisogna continuamente innovare i prodotti e i servizi e monitorare la *customer satisfaction* ed adoperare precise politiche di *customer retention*¹⁹. Questa strategia riguarda la "conservazione del cliente", ossia la possibilità di mantenere rapporti con la clientela al fine di implementare le relazioni di portafoglio relativo e limitare la defezione dei clienti.

1.4 Le criticità dello sviluppo internazionale

Lo sviluppo estero per le imprese che hanno scelto la strada della internazionalizzazione, è senza dubbio una scelta oltre che economicamente complessa, anche strategicamente molto difficile, sotto molteplici punti di vista. Innanzitutto, la scelta del paese-obiettivo, e quindi del mercato da voler raggiungere, si può tradurre in un dilemma di non facile risoluzione. Altro punto critico, che viene spesso inquadrato come una delle maggiori difficoltà per l'impresa che internazionalizza, è il controllo sulle imprese sussidiarie, ossia il monitoraggio nei confronti delle società, organizzazioni e /o soggetti situati nei mercati stranieri e che dipendono dalla casa-madre. Se non sono presenti sistemi stringenti di controllo, sotto il profilo dei costi, dei relativi sprechi e delle azioni strategiche, il processo di internazionalizzazione può divenire un enorme pericolo per le aziende.

¹⁹ Per ulteriori approfondimenti sul tema, si veda nota normale: *Customer Relationship Management*, Buttle, 2009

La teoria dell'agenzia (*agency theory*) è, classicamente, un approccio piuttosto utilizzato per comprendere la delicatezza riguardo il controllo e i possibili comportamenti lesivi per le parti nelle organizzazioni multinazionali.

“Le asimmetrie informative che caratterizzano la relazione tra la casa-madre (il *principal*) e la sussidiaria (*l'agent*) creano delle incongruenze tra gli obiettivi di queste categorie di soggetti (Roth, O'Donnell, 1996). Quando ciò accade, il management della sussidiaria può avere l'incentivo a porre in essere strategie o ad assumere decisioni che la casa-madre non approva o considera svantaggiose.

Per esempio, *il management* di una sussidiaria estera potrebbe decidere di porre in essere delle attività promozionali capaci di migliorare la redditività della propria unità organizzativa, a discapito delle strategie generali di posizionamento del gruppo. Per impedire simili situazioni, la casa-madre può implementare dei meccanismi di controllo che assicurino che la sussidiaria persegua gli obiettivi stabiliti a livello centrale.”²⁰

Il controllo diviene quindi una mossa fondamentale per il monitoraggio delle azioni poste in essere dall' *agent* che, a volte in maniera anche non voluta, potrebbe causare seri danni di immagine, operativi ed economici alla casa-madre.

Per questo motivo, la maggior parte delle imprese internazionalizzate, pone in essere dei meccanismi di controllo che riguardano le varie aree dell'impresa: area dei costi, strategica-operativa, risorse umane ecc..

“Operativamente, esistono due tipologie di meccanismi di controllo cui *l'headquarters* (casa madre), può fare ricorso per ridurre i potenziali comportamenti opportunistici delle sussidiarie, ossia i meccanismi di controllo formali e quelli informali. Tra i meccanismi di controllo formali, ritroviamo il monitoraggio e i sistemi di incentivazione, mentre i meccanismi di controllo informali più comuni riguardano la creazione di canali di comunicazione interni, la

²⁰ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, cit., p.223

diffusione di un sistema di valori comuni e la gestione strategica delle risorse umane.”²¹

Il monitoraggio diviene indispensabile anche per la misurazione periodica delle *performance* d'impresa. Oltre i possibili sprechi, che possono essere verificabili in una conduzione non attenta dei processi aziendali, l'*agent* può avvantaggiarsi anche attuando atteggiamenti contrari alla mentalità di chi lo ha messo nelle condizioni di poter gestire la sussidiaria. Il *principal*, in questo caso la casa madre, deve quindi predisporre tutte quelle azioni utili ad evitare comportamenti opportunistici. Per comportamenti opportunistici si intendono tutte quelle azioni che mirano a raggiungere condizioni di vantaggio e di profitto, in vari settori, e che non sono concordate preventivamente fra le parti e quindi sono messe in atto da una parte a discapito dell'altra (o delle altre). La minaccia di comportamenti opportunistici, è direttamente associata alla teoria dei costi di transazione, nata nel 1937 grazie al Premio Nobel per l'Economia Ronald Coase (vinto nel 1991). Tale teoria è poi stata sviluppata in maniera maggiormente approfondita e applicata al governo dell'impresa dallo studioso Oliver Williamson e dal suo gruppo di lavoro.

Lo studioso definisce, non a caso, opportunismo il comportamento egoista di una parte che può sfruttare la vulnerabilità dell'altra. Riassumendo tale teoria, possiamo ricordare che, in relazione agli scambi di qualsiasi natura potenzialmente di valore, il compito dei meccanismi di governo, è di minimizzare la minaccia dei vari comportamenti sleali attuati dalla controparte. L'opportunismo è maggiormente riscontrabile quanto più non si attuino meccanismi di controllo sulla controparte. L'elaborazione di questi meccanismi può richiedere notevole sforzo da parte di chi controlla le azioni dell'*agent* e notevoli investimenti anche economici per tenere sotto controllo le decisioni, spesso arbitrarie, di chi gestisce le unità operative.

²¹ Ibidem

Il monitoraggio dei comportamenti opportunistici, però, può comportare costi molto alti per mettere in atto tali meccanismi di controllo: ad esempio, imprese molto distanti geograficamente avranno probabilmente più difficoltà anche a dialogare e quindi a controllare le varie operazioni messe in atto. La difficoltà maggiore, sarebbe quella di decidere anche la scelta di governo economicamente più vantaggiosa per gestire le operazioni d'impresa. Queste problematiche evidenziano la notevole difficoltà nel gestire processi di internazionalizzazione delle imprese riguardanti il controllo sulle azioni delle imprese subordinate. Altro dilemma è comprendere quali debbano essere, nello specifico, le aree d'impresa che vanno sottoposte a controlli e chi, nella pratica, deve essere preposto a controllare tali aree. Non sempre, infatti, la decisione sulle possibili direttrici di intervento risulta di facile comprensione: ad esempio, sprechi nella promozione in genere, possono essere sottovalutati ma, per una impresa che ha nella sua ragione d'essere il marketing e la pubblicità, ciò comporterebbe delle perdite economiche notevoli. Le difficoltà non si riducono solo all'aspetto economico: il controllo dell'operatività delle risorse umane è un aspetto critico in quanto la difficoltà di valutare le *performance* di questo tipo di risorsa è particolarmente difficile. Per questo motivo, le imprese internazionali adottano anche dei complessi sistemi informatici e indagini approfondite per il controllo dei processi delle imprese "sottoposte". Coloro che sono preposti al controllo delle sussidiarie, possono materialmente andare di persona nei paesi stranieri per valutare se i *partner* stanno svolgendo azioni coerenti con le politiche della casa-madre. Non di rado, il *management* dell'impresa principale manda costoro sotto forma di *mystery guest*, ossia "ospiti misteriosi" che, pur non essendo chiaramente dei clienti normali, si comportano come tali, al fine di valutare anche il livello qualitativo dell'erogazione di un servizio (cortesia del personale, qualità dei prodotti, pulizia del centro vendita, politiche di prezzo, coerenza con il *brand* aziendale ecc.)

Un'altra criticità relativa allo sviluppo internazionale riguarda la presenza di dazi e barriere commerciali.. I primi, possono essere relativi a imposte su beni e/o servizi d'importazione, dazi supplementari, tasse e imposte di confine, dazi compensativi ecc. Un altro ostacolo è rappresentato dalle limitazioni alle importazioni che possono essere previsti da determinati Stati: esse si realizzano tramite limiti minimi all'importazione verso una determinata categoria di prodotti o embarghi. Questi dazi possono ostacolare in misura rilevante i processi di internazionalizzazione, soprattutto nei confronti di una determinata tipologia di prodotti. In questi casi, le barriere all'entrata per una impresa possono crescere in misura rilevante e, nonostante l'orientamento economico globale sia quello di favorire il libero scambio e spazi d'azione commerciale sempre più ampi, ancora persistono vincoli all'esportazione presenti in non poche nazioni; politiche governative mirate a limitare gli scambi, con regolamenti volti ad accrescere i costi d'importazione, devono essere valutate attentamente in ottica di costi-benefici raggiungibili dall'impresa che voglia dare avvio a processi di internazionalizzazione. Potrebbero sussistere anche impedimenti legati alle varie richieste di documentazione che in alcuni paesi sono piuttosto difficili da produrre: lungaggini burocratiche o pratiche di non facile gestione, possono scoraggiare l'imprenditore che, nonostante veda il paese-obiettivo come una importante opportunità, si senta scoraggiato dal cominciare una attività internazionale, anche sotto il profilo formale. Dal punto di vista sostanziale, il Governo di un determinato Stato può richiedere degli standard minimi di qualità da far rispettare per determinati prodotti o servizi; in questo caso, la produzione o l'erogazione di un bene deve rispettare dei livelli qualitativi che non sempre sono facilmente raggiungibili dalle aziende. Viceversa, alcune imprese che possono vantare produzioni qualitativamente superiori alla media, possono ritenere di entrare in nuovi mercati esteri in maniera profittevole per sbaragliare la concorrenza. Sovente le produzioni devono essere modificate per raggiungere una

qualità accettabile per raggiungere determinati mercati; questo comporta un aumento dei costi, più o meno rilevante, che deve essere calcolato in sede di programmazione strategica. Anche alcune imposte presenti ai confini possono cambiare radicalmente l'orizzonte espansivo di una impresa: la tassazione incide in maniera rilevante sui costi di esportazione e sul bilancio finale di una organizzazione: un bilancio previsionale accurato, che conteggi anche questi costi riferiti ai prodotti o ai servizi, è uno strumento necessario per non incorrere in perdite impreviste o mal calcolate. Le barriere appena citate, possono essere create dai Governi per molteplici ragioni: favorire il livello di crescita della produzione interna, aiutando così l'economia domestica della nazione, e, quindi, sfavorire in maniera rilevante le importazioni; preservare l'occupazione del luogo, non rischiando commistioni, ad esempio, con la manodopera locale; proteggere le imprese dai *competitors*, ossia dalla concorrenza che può erodere rilevanti quote di mercato alle imprese che, magari, operano da decenni sui territori interessati.

“Infine, i consumatori potrebbero desiderare i prodotti e i servizi di un'impresa, ma non averne la possibilità di acquisto, anche nei casi in cui non vi siano elevate barriere commerciali. E' il caso, ad esempio, di una limitata capacità di acquisto, o di una moneta non sufficientemente forte, che possono limitare la capacità delle imprese straniere di vendere i propri prodotti”²².

La scarsa capacità di acquisto delle popolazioni presenti nei paesi stranieri, è un tema scottante per le imprese che, seppur vantano la presenza di un ottimo prodotto dal costo competitivo, non riscuotono successo poiché i mercati presentano un livello medio di capacità di spesa inferiore a quello del mercato da cui il prodotto/servizio è partito. Anche riguardo la sfera finanziaria, le imprese che internazionalizzano sono esposte a rischi piuttosto elevati. Oscillazioni e

²² J.B. Barney, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, cit., p.310

cambiamenti repentini dei cambi valutari possono rivoluzionare lo scenario finanziario programmato , anche in periodi molto brevi.

Molti investimenti apparentemente profittevoli, a causa dei “venti” dei mercati, che in particolar modo negli ultimi anni si presentano alquanto turbolenti, si possono tramutare in rilevanti e inaspettate perdite e in situazioni di criticità per il proseguimento dell’attività d’impresa.

Alcune volte, anche il cambiamento dello scenario politico può aumentare le minacce del contesto esterno: colpi di Stato, improvvisi cambi di Governo, mutazioni nell’assetto governativo, sono ostacoli difficilmente o quasi del tutto imprevedibili per il *management* d’impresa. Attuare, comunque, una analisi storica sulle evoluzioni politiche del paese oggetto di espansione, può essere un modo semplice ma efficace per comprendere se l’investimento estero è esposto a rischi oggettivamente superiori rispetto allo stesso investimento attuabile in altri paesi. Nella maggior parte dei casi, l’imprenditore sceglie il *target-market* anche valutando questo tipo di minaccia ambientale, che a volte è sottovalutata nel monitoraggio complessivo degli eventuali pericoli riscontrabili nel processo di espansione estera. Un altro parametro, correlato alla sfera politica, riguarda l’analisi della pace sociale presente in una nazione. Questo elemento è presente anche nel modello degli studiosi Dichtl e Koeglmayr che, nel 1986, elaborarono uno studio analitico sui possibili rischi politici che le imprese internazionali potrebbero incontrare durante il loro processo di sviluppo. Le relazioni lavorative e la pace sociale sono due aspetti indicativi del clima creato dall’influenza politica in una nazione. Un clima turbolento e instabile, si ripercuote anche su gruppi sociali facinorosi, i quali possono minare le opportunità di sviluppo di un territorio, limitandone l’espansione imprenditoriale e l’iniziativa d’impresa.

Altro elemento, da valutare in maniera decisamente attenta, riguarda l’influenza delle variabili culturali presenti nei processi di internazionalizzazione. Gli scambi

commerciali che avvengono tra più nazioni, sono influenzati in maniera decisiva dalla differenza culturale e sociale riscontrabile nei vari paesi interessati. Questo tema risulta davvero complesso e può essere trattato secondo vari punti di vista: strategico, economico, sociale, antropologico ecc. Il punto base per approcciare il problema in maniera corretta, molto spesso trascurato dalla direzione d'impresa, consiste nella conoscenza approfondita della propria cultura. Per relazionarsi con nazioni diverse, appare d'obbligo comprendere la cultura di appartenenza per evitare azioni o gesti che potrebbero essere fraintesi dalle popolazioni straniere.

Alcune forme di comunicazione possono risultare totalmente diverse dalle altre. Per questo motivo, comprendere la propria cultura, significa innanzitutto non offendere gli altri. Problemi di comunicazione influenzati non da difficoltà di lingua, ma da incomunicabilità culturale, portano senza dubbio a spiacevoli fraintendimenti e ostacoli relazionali. La sensibilità culturale, quindi, deve diventare patrimonio condiviso dagli organi che dirigono l'impresa e vi debbono essere dei processi collaudati per trasmettere questa sensibilità anche ai livelli inferiori dell'organigramma di una impresa internazionale.

Un interessante ambito di applicazione relativo alle variabili culturali, riguarda lo sviluppo del *franchising* internazionale e le implicazioni conseguenti a questo tipo di associazionismo: " Il *franchising* internazionale rappresenta una delle modalità di entrata nei mercati esteri che negli ultimi anni ha evidenziato una costante crescita. Tra i diversi fattori che possono condizionare lo sviluppo dei *network* in *franchising* all'estero, alcune ricerche hanno evidenziato il ruolo delle variabili culturali."²³

Lo studioso Hopkins, nelle sue analisi sul tema, ha evidenziato come le imprese che attivano processi di internazionalizzazione tramite *franchising* internazionale, scelgano i paesi culturalmente e geograficamente più vicini. Questa decisione è dettata da ragioni puramente di comodità strategica: intessere relazioni con nazioni

²³ P. De Luca, D. Vianelli, *L'influenza delle variabili culturali sullo sviluppo del franchising internazionale: il caso italiano*, in: *Sinergie*, 2003, n. 60., p. 145

che presentano affinità in vari contesti, agevola in grande misura i processi internazionali e diminuisce i rischi gestionali. Nello specifico, le variabili culturali sono state approfonditamente analizzate dallo studioso Hofstede (1980). Egli ha elaborato un modello in cui si esaminano, in particolare, cinque dimensioni culturali:

- ❖ distanza dal potere
- ❖ individualismo-collettivismo
- ❖ mascolinità-femminilità
- ❖ avversione al rischio
- ❖ orientamento al futuro

Il primo punto riguarda la distribuzione del potere tra i membri della società e analizza l'accettazione, da parte dei soggetti più deboli, che il potere sia distribuito in modo diseguale tra i membri. Nei paesi in cui le gerarchie sono maggiormente sentite, i processi di subordinazione ad un potere più forte sono riscontrabili in misura rilevante e quindi la subordinazione del *franchisee* al *franchisor* è accettata in maggior misura. Le criticità riscontrabili sono rintracciate nell'errata valutazione del *management* di istituire accordi in *franchising* in luoghi dove la distanza dal potere, e quindi i rapporti di subordinazione tra le parti, non sono valutati come normali procedure di collaborazione commerciale; ciò potrebbe creare contrasti e azioni di rivalsa da parte della parte più debole che si sente assoggettata da un potere oppressivo.

L'individualismo-collettivismo si riferisce alla propensione, o meno, di istituire rapporti collaborativi con le parti; le culture individualiste sono meno portate a creare rapporti e *partnership* e sono caratterizzate da atteggiamenti egocentrici; il

collettivismo, come indica la parola stessa, attiene ad atteggiamenti opposti ai primi e si connota per una maggiore spinta alle partecipazioni commerciali.

La mascolinità-femminilità riguarda i tipi di società: quelle maschiline sono caratterizzate da un accentuato dinamismo verso il successo e la carriera; le società “femminili” sono maggiormente collaborative fra di loro e in queste viene dato più spazio alla solidarietà in una ottica collettivistica.

L'avversione al rischio, riguarda, appunto, la propensione ad evitare situazioni di aleatorietà commerciale: l'incertezza non viene reputata come un elemento probabile di interferenza e vengono istituiti rapporti che diano maggiore sicurezza.

Le società in cui è maggiormente presente l'avversione al rischio, sono quelle più inclini a stipulare accordi di *franchising* internazionale, in quanto questi accordi presentano doveri e diritti ben definiti contrattualmente.

L'orientamento al futuro analizza l'attitudine di un paese, di una cultura, a guardare in via prospettica alle possibili dinamiche di sviluppo e di crescita: per questo motivo, le società che presentano questa propensione sono maggiormente disposte a stipulare contratti di franchising internazionale; vi è anche un atteggiamento positivo verso l'innovazione di cui il franchising internazionale è rappresentativo in quanto fautore di possibili nuove forme collaborative (Stampacchia, 2001).

Altra criticità associata allo sviluppo internazionale, è legata al problema dimensionale: risulta parecchio difficile, per il *management*, stabilire quale possa essere la dimensione migliore per le imprese sussidiarie. Come ben noto, una impresa dalle dimensioni troppo grandi presenta una rigidità strutturale notevole; dimensioni troppo ridotte, invece, non favoriscono la diffusione ottimale dei prodotti e la relativa gestione.

“La dimensione per se stessa non garantisce il successo dell'impresa. Ciò che conta è il rapporto tra la dimensione dell'impresa, il segmento di mercato nel quale opera

e il tipo di prodotto e soprattutto la strategia adottata. Le imprese con dimensioni piccole e medie riescono più facilmente a trovare una “nicchia” nel mercato se dispongono di buoni prodotti e ne sono in grado di segmentare adeguatamente la domanda”.²⁴ In questa ottica, il dimensionamento d’impresa ottimale non esiste; vi sono quindi dei rapporti delicati tra mercato, prodotto e strategie che devono essere rispettati, pena l’insuccesso sul mercato interessato. Inoltre:

“ Occorre tenere presente che per avere successo sui mercati internazionali è molto importante avere la capacità di interpretare rapidamente cosa cambia nella domanda e occorre anche avere una struttura flessibile della produzione e dell’organizzazione in modo da adeguarla rapidamente alle nuove richieste del mercato. Molto spesso le imprese di piccole e medie dimensioni dimostrano di saperlo fare meglio della grande impresa”.²⁵

La flessibilità, in effetti, è una delle capacità che devono essere manifestate soprattutto nei periodi di crisi. Quando una impresa internazionale vive un fase di acuta crisi, se la flessibilità è parte del proprio patrimonio, di sicuro i contraccolpi e le conseguenze saranno più lievi rispetto ad una impresa dalle grandi dimensioni e dalla ridotta flessibilità. Se si pensa alle grandi multinazionali (Coca-Cola, Nike) non si deve associare per forza il concetto di grandi dimensioni a fallimento operativo, è indubbio, però, che le capacità di manovra di una grande impresa internazionalizzata siano imbrigliate anche dalla difficoltà di dismissione o riduzione di alcuni processi d’impresa nelle manovre di *turnaround*.

Come sostiene lo studioso Pellicelli, l’impresa individuale a conduzione familiare, in particolar modo oggi, presenta dei forti limiti. Può avere successo, crescere anche fino ad un livello discreto, ma poi declina, può fallire oppure entrare sotto il controllo di gruppi consolidati con ampie capacità finanziarie. Oggi, per affrontare la concorrenza su scala globale, bisogna dotarsi di risorse economiche, finanziarie ed

²⁴ G. Pellicelli, *Il marketing internazionale*, Etas, Sonzogno, 2010, p.112

²⁵ *Ibidem*

organizzative che solitamente le imprese piccole o a conduzione familiare non possono vantare. Per creare competitività internazionale, le imprese devono innovare nelle tecnologie e nei sistemi in genere e questa è una condizione molto difficilmente riscontrabile nelle organizzazioni che non si affacciano ai mercati internazionali. I rischi connessi alle scelte di espansione internazionale sono elevati e riguardano principalmente la sfera economica, politica e d'impresa stessa, ma il possibile raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile è un obiettivo perseguibile principalmente dalle imprese che interagiscono nell'arena competitiva internazionale.

Capitolo II

La *governance* internazionale

2.1 Il sistema istituzionale e le imprese internazionali

L'importanza del sistema istituzionale per una impresa che vuole attuare processi di internazionalizzazione, o che è già stabilmente presente in una nazione straniera è un elemento, come in parte accennato, fondamentale per la buona riuscita strategica ed operativa delle attività dell'impresa stessa. Il *management* ha quindi un ruolo decisivo sulla scelta del contesto territoriale in cui l'organizzazione opera e attiva processi di scambio con entità pubblico-private. L'espansione di una impresa può essere fortemente condizionata dallo scenario istituzionale presente o futuro; per questo motivo, oltre ai già esaminati processi di studio del contesto istituzionale presente nel mercato-obiettivo, risulta imprescindibile la capacità dell'impresa di gestire e incrementare rapporti di coordinamento nella rete pubblico-privata.

Attitudini alla diplomazia, oltre ad una vasta conoscenza del quadro istituzionale vigente, possono recare notevoli benefici alle imprese internazionali e costituire una porta d'accesso al vantaggio competitivo. Altra dote che deve essere patrimonio del *manager* riguarda la capacità previsionale: capire in quali contesti si può operare e se in determinati nazioni potrebbero esserci cambiamenti strutturali, dal punto di vista istituzionale, può essere una occasione per evitare anche costi ingenti in via prospettica. Si pensi, ad esempio, ad un cambiamento normativo improvviso e relativo al raggiungimento di alcuni *standard* di produzione: ciò potrebbe comportare elevati costi per modificare impianti o prodotti/servizi indirizzati ad una determinata area geografica. Alcuni prodotti, invece, potrebbero non essere del

tutto accettati in certe nazioni; l'errata valutazione riferita alla volontà di esportarli in un paese che, normativamente non li accetta, è un fattore deleterio per la stessa sopravvivenza aziendale. Questi errori decisionali, apparentemente poco diffusi poiché macroscopici, in realtà riguardano un buon numero di imprese internazionalizzate. Al contrario, una attenta valutazione dell'ambito normativo può generare occasioni da non tralasciare: ad esempio, gli incentivi dell'Unione Europea sull'inizio di nuove attività d'impresa, o su esportazioni di categorie particolari di prodotti, potrebbe rappresentare una possibilità di sviluppo a volte inaspettata .

Quindi, tale sistema può rappresentare una minaccia o, al contrario, una opportunità: nel primo caso, la minaccia è sostanziale quando il sistema istituzionale non viene interpretato nel modo corretto o diventa avverso alle attività d'impresa: nel secondo caso, le opportunità possono essere colte quando si sfrutta al meglio, o addirittura, si può parzialmente "plasmare" il sistema ai propri bisogni.

Un caso tipico di sistema istituzionale, in parte influenzato dalla presenza di grandi imprese nazionali attive sul territorio, è quello della Fiat: gli incentivi statali alla rottamazione hanno chiaramente agevolato il mercato automobilistico delle automobili nuove e, di conseguenza, aiutato grandi *brand* del comparto *automotive* ad avere un grado di penetrazione sul mercato superiore a quello raggiunto in altri periodi senza incentivi. Essendo Fiat la principale azienda nazionale specializzata nella produzione di veicoli, essa ha avuto chiaramente dei benefici indiretti da questa politica volta al miglioramento ambientale dell'aria e alla riduzione dell'anzianità del parco auto. Aiuti diretti governativi o agevolazioni su determinati prodotti possono incentivare , quindi, il consumo di un particolare bene in un determinato periodo dell' anno. Sotto il punto di vista strategico, le aziende devono essere pronte, qualora si verificano determinate agevolazioni da parte del soggetto pubblico, anche a modificare le strategie rispetto a quelle previste: sono possibili cambiamenti nel *target* raggiungibile, qualora un determinato soggetto pubblico

decida di agevolare determinate fasce anagrafiche, classi sociali o gruppi specifici di consumatori. Queste agevolazioni, ricordiamo, sono maggiormente riscontrabili in quei paesi che hanno una struttura istituzionale democratica e ben organizzata: difficilmente il soggetto pubblico di una nazione ad alta turbolenza politica, sociale ed economica attua azioni volte al miglioramento o all'espansione dell'imprenditoria diffondendo uno spirito di aiuto reciproco. Il *board* d'azienda che decide i processi di internazionalizzazione deve valutare, indirettamente, il livello di democrazia e di organizzazione presente nelle nazioni destinate allo sviluppo. Inoltre, la stabilità del sistema politico-istituzionale è un altro parametro di indagine per ricostruire storicamente lo sviluppo del tessuto imprenditoriale di una nazione. Va ricordato, comunque, che quando ci si riferisce al sistema istituzionale di una nazione, è d'obbligo comprendere, oltre al soggetto pubblico, anche quello privato. Le iniziative di soggetti privati possono cambiare radicalmente lo scenario di sviluppo territoriale: le associazioni private, per esempio, preposte allo sviluppo dell'imprenditoria locale, possono agevolare determinate attività commerciali o un certo tipo di imprese.

Nel caso di una spinta propulsiva allo sviluppo territoriale da parte di soggetti privati, si tratta del cosiddetto processo *bottom-up*. Quando è il soggetto pubblico a rappresentare l'artefice della crescita in questione, ci riferiamo a processi di tipo *top-down*. Si possono comunque verificare dei processi di tipo misto, in cui lo sviluppo è posto in essere da soggetti pubblici e soggetti privati. La crescita di una nazione e i suddetti processi di sviluppo influiscono in maniera rilevante anche sulla presenza percentuale di imprese in attività.

Sovente, al verificarsi dei suddetti cambiamenti di normative, leggi o regolamenti in una nazione, l'imprenditore può rivolgersi a soggetti presenti sul territorio estero (anche imprese similari ma non concorrenti), che lo aiutino ad applicare nella maniera migliore, le nuove direttive imposte nel quadro normativo. Come ovvio,

l'applicazione di tali disposizioni può cambiare per tipologia di impresa e quindi i suggerimenti da parte di altri soggetti riguarderanno comportamenti di massima per restare operativi nell'arena competitiva

La collaborazione con soggetti già presenti sul territorio straniero, anche in questo caso, si rivela una scelta fondamentale per avere una comprensione maggiore del territorio in cui si opera. Tra l'altro, la non realizzazione di disposizioni imposte dalle istituzioni pubbliche, può portare a pesantissime sanzioni amministrative o persino alla chiusura dell'unità estera. Per evitare questi problemi, le imprese devono immediatamente adeguarsi al contesto normativo adottando le risorse umane interne più idonee per gestire tali mutazioni.

La politica commerciale del paese interessato deve presentare caratteristiche di apertura ai mercati e assenza di barriere ai commerci per incentivare l'impresa ad operare nel miglior modo possibile: "Le reti istituzionali di supporto all'estero devono essere in grado di assistere e orientare le imprese nei nuovi mercati, nonché accompagnarle e "proteggerle" presso le autorità dei Paesi stranieri per operazioni di lunga durata; le agenzie di sostegno finanziario e assicurativo devono fornire agevolazioni e copertura assicurativa paragonabili a quelle disponibili per le imprese dei paesi concorrenti. Quanto più le imprese sono incentivate a collocarsi in un sistema pubblico in grado di fornire efficacemente il sostegno all'internazionalizzazione, tanto più agevolmente possono raggiungere i loro obiettivi di profitto e di crescita aziendale"²⁶.

Da queste affermazioni si evince l'importanza del sostegno alle imprese soprattutto da parte del soggetto pubblico che deve accompagnare le organizzazioni per agevolare le imprese nell'agire in nuovi mercati. Se prendiamo in considerazione il caso italiano, possiamo agevolmente circoscrivere in un quadro sistemico i principali attori istituzionali che si occupano del quadro istituzionale.

²⁶ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, cit., p. 148

Prendendo in esame il caso Italia , ad esempio, si possono esaminare i principali soggetti (istituzioni ed enti) promotori dello sviluppo all'estero. Innanzitutto, il Ministero Affari Esteri che si occupa di rappresentare, tutelare e sviluppare gli interessi dei nostri connazionali in ambito straniero. Grazie a Consolati, Ambasciate ed Istituti e associazioni culturali, l'obiettivo principale è quello di tutelare gli operatori economici di vario genere, informarli, fornire una guida pratica e assistenza nel paese straniero, oltre a promuovere determinati prodotti o servizi. Il Ministero si fa portavoce degli interessi degli italiani all'estero, fornendo un supporto concreto alle attività internazionali. Il supporto dei nostri connazionali all'estero, si traduce anche nell'aiuto offerto dal Ministero in casi di crisi diplomatiche internazionali nel stabilire un colloquio diretto con eventuali altre autorità o capi di Stato presenti nei territori stranieri. La Politica Estera viene messa in prim'ordine, quindi, anche in relazioni ai temi della cooperazione allo sviluppo e all'integrazione geografica globale.

Un altro organo istituzionale fondamentale è il Ministero dello Sviluppo Economico. Esso ha lo scopo principale di regolare il commercio estero e gestire l'internazionalizzazione delle produzioni. Svolge funzioni di controllo e stretta vigilanza sulla spesa promozionale pubblica. Le attività principali sono espresse tramite la stipula di accordi con regioni ed associazioni (di categoria) per incentivare e finanziare la promozione delle attività all'estero. I servizi fondamentali del Ministero si possono articolare in due parti principali: agevolazioni per il cittadino e agevolazioni per l'impresa. Le prime riguardano aiuti concreti all'individuo e azioni di rivalsa legale collettiva, come *class action*, cause collettive, tutela dei minori, codice del consumo ecc.; le seconde si riferiscono a iniziative maggiormente indirizzate alle politiche delle imprese, anche internazionalizzate, come import/export agroalimentare. In questo caso, il Ministero si fa promotore delle certificazioni attribuite a determinati prodotti alimentari diretti a mercati stranieri: cereali, riso,

olio di oliva, zucchero, carni suine e bovine, pollame, uova, alcool etilico di origine agricola, olio di olive e olive da tavola ed altro. Il mercato agroalimentare è un settore particolarmente delicato; il Ministero ha un ruolo indiretto di responsabilità sul mantenimento ottimale all'estero di alcune derrate alimentari.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, invece, si occupa della gestione delle politiche di bilancio, finanziarie ed economiche. Svolge anche un importante ruolo correlato all'ideazione e programmazione degli investimenti pubblici. Questi ultimi, se ben indirizzati, aumentano in maniera molto rilevante la capacità di generare valore e vantaggio per la società. L'ente si occupa, inoltre, della programmazione, gestione coordinata e controllo sulle azioni poste in essere per lo sviluppo settoriale o territoriale. Figure di primaria importanza, che hanno il ruolo di gestire tali operazioni, sono i direttori esecutivi che possono operare anche all'estero in istituti di credito, organizzazioni finanziarie in genere e società di sviluppo economico. Ruolo di non secondaria importanza, riguarda l'indirizzo delle manovre finanziarie a livello internazionale e strategie per l'attrazione degli investimenti diretti esteri (IDE).

Vi è anche una gestione diretta dei bandi di gara per servizi diretti alla Pubblica Amministrazione; per le imprese che internazionalizzano o che vogliono avere un quadro preciso del mercato domestico in generale, può essere utile rifarsi alla Relazione generale sulla situazione economica del Paese, presente sul relativo sito internet e diviso per anni, a seconda dell'indagine cronologica da voler svolgere.

Le Camere di commercio italiane all'estero sono delle associazioni private di diritto straniero che possono contare su oltre ventimila imprese associate; la maggioranza di esse sono costituite da aziende straniere che hanno interessi specifici nella collaborazione con l'Italia per determinate attività o sono interessate potenzialmente a rapporti di collaborazione con la nostra nazione. Assocamerestero, in particolare, è l'Associazione delle Camere di Commercio

Italiane all' estero (CCIE). Essa: "svolge una costante azione di indirizzo strategico per le attività svolte dalle Camere di Commercio Italiane nel mondo a sostegno dell' internazionalizzazione delle PMI e la promozione del Made in Italy, rappresentando le esigenze e le potenzialità delle CCIE attraverso un'assistenza specifica, sia sul versante organizzativo che su quello progettuale. La sua funzione di rappresentanza e di lobbying istituzionale è avvalorata dalla continua ricerca di collaborazioni con soggetti pubblici e privati e da un'intensa azione di comunicazione verso i media italiani, le istituzioni e le imprese"²⁷.

La Confapi, ossia Confederazione italiana della piccola e media industria privata vanta quasi settant'anni di esperienza e si occupa di proteggere gli interessi delle PMI (piccole e medie imprese), in particolar modo nei confronti delle istituzioni pubbliche. "Per raggiungere tali obiettivi, la confederazione istituisce interventi di consultazione, progettazione e programmazione nell'ambito di alcuni organismi politici e tecnici e utilizza, come strumenti principali, associazioni di categorie e territoriali. La promozione delle attività, inoltre, costituisce altra attività a completamento."²⁸

L'utilizzo di associazioni di categoria risulta funzionale per legittimare e dare impulso alle piccole e medie imprese nei confronti delle istituzioni pubbliche. Dall'approfondimento del quadro europeo, la confederazione ha rivelato come le piccole e medie imprese facciano parte della stragrande maggioranza del tessuto aziendale e vadano quindi tutelate con azione mirate e concretamente realizzabili.

Altro soggetto pubblico che riveste un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle attività italiane all'estero è l'ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo). Si occupa della promozione turistica dell'Italia all'estero grazie a forti iniziative di promozione, incentivo e salvaguardia dei flussi turistici che hanno come destinazione l'Italia. E' dotata di un livello molto ampio di autonomie: statuarie, regolamentari,

²⁷ *Il profilo di Assocamerestero. Chi siamo.* www.assocamerestero.it

²⁸ *Chi siamo.* www.confapi.org

organizzative, patrimoniali, contabili e gestionali. Si occupa di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e ne incentiva la commercializzazione. Cura anche la promozione turistica regionale e attua eterogenee attività di informazione all'estero. Inoltre, tra i numerosi compiti che svolge quotidianamente l'ente, possiamo individuare uno tra i più delicati in termini di internazionalizzazione: la creazione di strategie commerciali per promuovere l'Italia all'estero nel migliore dei modi possibile.

L'ENIT può contare su venticinque sedi estere operative che incentivano i flussi in entrata nel nostro paese. Altra attività quotidiana è il costante coordinamento e scambio di dati con gli attori regionali.

Un organismo privato che favorisce non poco lo sviluppo all'estero, in particolare settoriale, prende il nome di SACE S.p.a. Obiettivo principale di questo ente è l'assicurazione e la relativa copertura dei rischi di vario genere (commerciali, sociali politici), a cui sono esposte le imprese italiane specializzate in *export* e gli IDE.

Si tratta di un ruolo piuttosto delicato che deve essere svolto con tutte le attenzioni possibili, soprattutto perché rischi politici e commerciali, come ricordato, sono di difficile prevedibilità e gestione. Gli stessi, possono anche assumere un ruolo di forte impedimento allo sviluppo economico-commerciale di una attività.

Simest S.p.A. è la società finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero; agevola il finanziamento di quote sottoscritte dal *partner* italiano in imprese e società all'estero e offre un reale sostegno finanziario agli investimenti e agli scambi commerciali. Incentiva e coordina la partecipazione a gare internazionali e affianca il soggetto interessato nella costruzione del progetto imprenditoriale straniero.²⁹

Informest è l'agenzia per lo sviluppo e la cooperazione economica internazionale

²⁹Presentazione. Profilo. www.simest.it

“Informest nasce nel 1991, nel clima di rinnovamento e apertura verso Est degli anni che seguono la caduta del muro di Berlino. Nasce come struttura pubblica con una legge del Governo italiano - la 9/1/91 n.19 – con l’obiettivo di promuovere lo sviluppo economico e i processi d’internazionalizzazione. Informest ha poi consolidato la sua posizione di eccellenza diventando una delle quattro agenzie italiane per la cooperazione nell’area del Sud Est Europa (L. 84/01); ha realizzato progetti fortemente voluti dalle strategie di cooperazione delle Regioni socie, dal Ministero Affari Esteri e dal Ministero dello Sviluppo Economico”³⁰.

Tra gli enti che hanno fondato questa agenzia ci sono importanti realtà territoriali come Friuli Venezia Giulia e Regione del Veneto, insieme all’ Istituto nazionale per il Commercio Estero. Interessante notare che, oltre ai succitati soggetti , vi sono anche importanti soci di diritto come: Unioncamere, Unioncamere Veneto, Unioncamere Regione Friuli Venezia Giulia, Provincia Autonoma di Trento, Regione Trentino Alto Adige. I soci ordinari sono: la Camera di commercio, industria ed artigianato di Gorizia e lo stesso Comune di Gorizia.

L’ Invitalia, invece , è l’ agenzia nazionale per lo sviluppo delle imprese e l’attrazione degli investimenti e “agisce su mandato del Governo per accrescere la competitività del Paese, in particolare del Mezzogiorno, e per sostenere i settori strategici per lo sviluppo. I suoi obiettivi prioritari sono: favorire l'attrazione di investimenti esteri, sostenere l'innovazione e la crescita del sistema produttivo, valorizzare le potenzialità dei territori”³¹. Anche il rilancio delle aree industriali e il sostegno all’innovazione sono tra i principali obiettivi di questa società. Altra strategia da non sottovalutare è quella mirata allo sviluppo del territorio, che si concretizza nel supportare la Pubblica Amministrazione nella programmazione delle politiche di sviluppo del medesimo, valorizzando il patrimonio artistico-culturale e riqualificando l’offerta turistica. Sono compresi , nelle azioni strategiche, anche

³⁰ *Chi siamo*, www.informest.it

³¹ *Chi siamo. Il Gruppo. Mission* www.invitalia.it

programmi di reindustrializzazione in territori colpiti da crisi industriali o socio-economiche e ambientali e la creazione di una rete articolata di incubatori d'impresa.

Queste molteplicità di attori pubblico-privati e di collaborazioni ci fa comprendere, ancora una volta, quanto possa risultare elaborata la gestione dei delicati meccanismi dell'internazionalizzazione, anche dal punto di vista delle collaborazioni istituzionali. Molto spesso, il soggetto pubblico non basta e deve essere coadiuvato da *partner* ed istituzioni private che lo possano aiutare a gestire nel migliore dei modi possibile gli sviluppi di attività o prodotti all'estero.

L'Italia, come noto, è un paese spesso carente di organismi che ne incentivano lo sviluppo ma, nel caso delle istituzioni ed enti a favore della crescita delle imprese internazionalizzate, si può senza dubbio affermare che vi sono un gran numero di apparati preposti all'incentivazione delle iniziative estere. Probabilmente, il sistema di valorizzazione delle organizzazioni italiane all'estero risulta ancora farraginoso e si può assistere ad una serie di enti o istituzioni che si occupano, in maniera praticamente indistinguibile, degli stessi scopi.

Un alleggerimento normativo-burocratico potrebbe giovare allo sviluppo dell'intero sistema-Italia esportabile; la riduzione di alcuni soggetti ed istituzioni preposti alla valorizzazione del territorio, attuato in maniera non estrema, può semplificare alcune operazioni che si presentano in maniera duplice, poiché, sovente, duplici si manifestano le stesse istituzioni che possono disorientare le imprese e l'imprenditore internazionale. I problemi delle strategie internazionali, quindi, riguardano anche la *governance* del sistema istituzionale e il modo migliore per gestire l'interazione con gli organismi pubblico e privati.

La difficoltà maggiore non è solo rintracciabile nel produrre atti e documentazione caratteristici per l'inizio o il prosieguo dell'attività internazionale, ma anche destreggiarsi abilmente nella comprensione del modo migliore per avviare iniziative

collaborative con gli enti maggiormente adatti allo sviluppo di prodotti o attività internazionali. In relazione a quest'ottica, l'importanza dell'aiuto concreto di un partner, anche nazionale, che abbia esperienza in merito, può agevolare di molto le attività gestionali e strategiche.

2.2 Il problema di gestione della *governance* nelle imprese internazionali

Come abbiamo in parte già esaminato sotto vari aspetti, il problema della *governance* per le imprese internazionali è di non facile gestione, a causa dell'elevato numero di variabili coinvolte in tale ambito. Problemi organizzativi, gestionali e strategici sono all'ordine del giorno per le imprese internazionalizzate; figurarsi per quelle che non attuano metodologie idonee di governo di impresa.

Prima di soffermarci, nello specifico, sul dibattito della *governance* delle imprese internazionali, appare d'obbligo chiarire cosa si intenda per *governance* d'impresa. Questo concetto, non di rado, ha assunto vasti significati che ne hanno in parte stravolto il significato originario e alterato il campo di analisi.

Per governo di impresa possiamo intendere:

“l'insieme delle caratteristiche strutturali che presiedono ad una efficace azione di governo dell'impresa orientata alla creazione di valore. Caratteristiche strutturali che sono riferibili all'articolazione degli organi di vertice societario, all'articolazione dei controlli esercitati dai sovra-sistemi di riferimento ed alle impostazioni relazionali che caratterizzano organi di vertice societario e sovra sistemi”.³²

Questa definizione calca l'attenzione sulla creazione di valore e le caratteristiche strutturali degli organi di vertice. Sono questi ultimi che hanno il ruolo principale di indirizzo e gestione delle azioni d'impresa. Per far sì che l'azione degli organi di

³² G.M. Golinelli, G. Vagnani, *La governance nell'impresa sistema vitale: tra rapporti intra ed inter sistemici*, in *Symhonya*, Edited by ISTEI, 2010, p.1

governo sia efficace e duratura, molte imprese, anche internazionalizzate e di grandi dimensioni, emanano una serie di raccomandazioni mirate a gestire nel migliore dei modi la vita d'impresa. Queste ultime sono i Codici di disciplina o autoregolamentazione, che hanno l'obiettivo di indicare la strada corretta per il buon governo d'impresa. I codici in oggetto, indicano i principi di governo delle imprese e le *best practice*, ossia, le migliori procedure e le buone pratiche gestionali per far crescere una determinata organizzazione. Il Codice di autodisciplina è molto utile anche per evidenziare concretamente i ruoli e le figure degli amministratori, dei responsabili del *board*, ecc. La *governance*, quindi, riguarda anche i codici comportamentali più idonei per gestire anche i rapporti con gli *stakeholder* e coloro che hanno legami più o meno stretti con l'impresa.

Il concetto di governo può essere analizzato alla luce di molteplici aspetti:

- “a) un punto di vista *istituzionale* che tende a considerare le fonti (forme) di legittimazione del potere di governo e quindi differenti assetti proprietari ed il modo di regolazione dei rapporti fra l'organo di governo, la proprietà e gli altri gruppi portatori di interessi ;
- b) un punto di vista *oggettivo* più centrato sui contenuti delle scelte di governo e quindi principalmente sulle strategie, sulle politiche di investimento, di finanziamento, mercatistiche, tecnologiche, organizzative;
- c) un punto di vista *soggettivo*, centrato sulla funzione e sul ruolo che mira a studiare le caratteristiche proprie di un organo di vertice che assolve alla funzione di governo dell'impresa; e che quindi considera di tale organo i compiti, il lavoro intellettuale, nonché le aree problematiche di cui esso è investito, la logica e i criteri

del suo operare, il modo insomma, al di là dei contenuti decisionali, in cui assolve tale funzione”³³.

La *governance*, nel significato maggiormente accettato nell’ambito aziendale, si riferisce quindi alla gestione complessa di una organizzazione e delle sue risorse. Ritornando ai punti sopra descritti relativi al concetto di governo, partendo dall’ottica istituzionale, si può aggiungere che questa visione assume un ruolo determinante qualora si debba decidere l’assetto governativo dell’impresa e i rapporti che intercorrono tra proprietà, manager (nel caso in cui queste funzioni siano distinte) e portatori di interesse. Un’impostazione sbagliata che privilegi un aspetto a discapito di un altro, comporterebbe uno squilibrio nella gestione che si ripercuoterebbe anche nei rapporti tra i soggetti coinvolti e nelle scelte d’operatività. Queste scelte di organizzazione di governo devono essere programmate nella maniera corretta: le imprese che nascono hanno il compito di impostare in fase di programmazione l’assetto migliore per la gestione caratteristica; le imprese che, invece, subiscono o attuano mutamenti legati a variazioni d’impostazione dell’assetto proprietario, sovente si trovano, pure per questioni di scarsità di tempo, ad attuare impostazioni errate per la loro forma ottimale, anche societaria. La *governance*, in riferimento al secondo punto sopra citato, ha carattere oggettivo quando si riferisce ad azioni (strategie, mosse tattiche ecc.) che vengono poste in essere dal *management* per raggiungere determinati obiettivi. Il tema del controllo, nel caso specifico, assume una forte rilevanza: si pensi ad una specifica politica organizzativa o degli acquisti, per gestire un determinato processo aziendale; in questa situazione, la *governance* non riguarderà più il governo di base degli organi d’impresa, ma la gestione di un processo o una azione in particolare. Il controllo deve avvenire sulla validità delle azioni e delle

³³ I. Paci, *Il contributo della dottrina italiana agli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali*, in *Sinergie*, 2003, n. 61-62, p.41

politiche messe in atto per raggiungere un determinato scopo: gli organi direttivi d'impresa devono fungere da guida per "illuminare" le azioni delle operatività tutte. Se esaminiamo l'aspetto soggettivo, l'attenzione sarà diretta nei confronti di tutte quelle funzioni attinenti anche agli aspetti intangibili come la mentalità alla base dell'impresa, il lavoro dell'intelletto, i comportamenti tra i lavoratori e gli atteggiamenti diffusi in azienda; tali elementi possono essere trasmessi o influenzati in maniera preponderante dagli organi di governo e dalle loro azioni.

Riassumendo, i compiti principali dei suddetti organi possono essere rintracciati innanzitutto, come prevedibile, negli orientamenti di base relativi alla vita dell'impresa: *governance* intesa come vera e propria guida. Successivamente, come in parte analizzato, essa è intesa anche come artefice del coordinamento delle attività d'impresa poiché le parti di una organizzazione non hanno la capacità di coordinarsi spontaneamente, ma si affidano agli organi promotori della coesione aziendale. La *governance*, inoltre, riguarda pure il controllo dell'interazione con le parti d'impresa coinvolte nel dialogo strategico e con gli interlocutori. Inoltre, il concetto di *governance* non è valutabile solo numericamente o riguarda aspetti semplicemente quantitativi, si apre, invece, ad un ventaglio di tipologie organizzative e gestionali che spesso hanno a che fare con aspetti non sempre facilmente valutabili. Questo motivo è in parte giustificabile per la grande varietà di campi d'azione e definizioni che, nel corso degli anni, hanno affiancato il concetto di *governance*. Il controllo e la guida corretta dell'impresa, è utile ricordarlo, non vanno inquadrati solo sotto il profilo delle azioni presenti di una organizzazione, ma anche nei riguardi della sopravvivenza futura dell'impresa stessa: " il governo deve innovare anche i propri assetti, le proprie forme di strutturazione, le linee-guida e le strategie in cui si esprime la sua visione dell'impresa nel sistema globale ed il suo modo di fronteggiare il futuro per garantire all'impresa condizioni di salda

sopravvivenza”³⁴. La capacità di prendere velocemente decisioni ed anche in maniera sicura, è una caratteristica che deve essere riscontrata tra quelle principali attinenti alla *governance*, in generale. I cambiamenti di mercato e ambientali, riscontrabili in larghissima misura negli ultimi due decenni, come scritto, costringono le imprese ad assumere atteggiamenti pro-attivi e , in questo senso, sono proprio i soggetti preposti al controllo d’impresa che devono suggerire guide ed interventi propositivi allo sviluppo, anche realizzando scelte rischiose. Gli organi di governo devono anche istituire e creare una serie di relazioni collaudate con coloro che lavorano all’interno dell’organizzazione.

L’analisi sui problemi legati alla *governance* delle imprese si presenta ancor più delicata se ci si sposta nella sfera delle imprese internazionalizzate. Per ovvie ragioni, il controllo e i sistemi di *governance* che assumono carattere internazionale presentano aspetti notevolmente più complessi, anche a causa della difficoltà di istituire ispezioni su attività avulse dal mercato domestico. L’utilizzo di risorse adeguate e competenze attinenti alle attività d’impresa devono essere, senza dubbio, elementi comuni ad imprese e organizzazioni internazionalizzate e non, ma la difficoltà gestionali attinenti al governo e controllo delle imprese internazionalizzate risultano notevolmente maggiori. I percorsi strategici delle imprese di respiro internazionale, non di rado, seguono delle traiettorie di grande ampiezza, a volte anche per questioni di diversificazione dei prodotti, e ciò si ripercuote nella diffusa “gamma” di attività internazionali che possono vantare le imprese di tal genere. L’internazionalizzazione genera, come citato, apprendimento continuo e , anche in questo senso, gli organi di governo devono avere la capacità per discriminare, gestire ed utilizzare un flusso di informazioni che può risultare inadeguato, ripetitivo o inutile. A livello apicale sono proprio gli organi direttivi che hanno il ruolo di guida e di orientamento anche strategico, per questo motivo la

³⁴ I. Paci, *Il contributo della dottrina italiana agli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali*, cit. p.52

governance delle imprese internazionalizzate vede il *board* impegnato in sforzi notevolmente superiori alle organizzazioni che non attivano processi di sviluppo estero. Inoltre, il coordinamento, e quindi l'interazione e il controllo che intercorre tra i soggetti coinvolti nelle attività internazionali, può risultare problematico per la dispersione dei dati, delle informazioni e dei soggetti che si trovano geograficamente distanti fra loro.

Nell'ottica delle imprese internazionalizzate, quindi globali, la *governance* deve innanzitutto prendere in considerazione la dimensione ambientale e la varietà dei sistemi con cui l'impresa entra in contatto. Non si può prescindere da una attenta valutazione dell'ambiente circostante, se si vuole operare in contesti non familiari con spirito competitivo. La valutazione dei sistemi con cui l'impresa interagisce (di mercato, politici, economici ecc.) richiede risorse di tempo e monetarie a volte non indifferenti, ma i ritorni conseguibili in termini di performance generale dell'impresa, qualora si siano ben conosciute le dinamiche ambientali, sono proporzionalmente maggiori dei costi. Sul piano strategico, uno degli strumenti più efficaci per lo studio dell'ambiente è quello della *PEST analysis*, che studia alcune variabili del contesto ambientale, utili alla conoscenza complessiva ma dettagliata dell'ambito in cui si opererà. PEST è l'acronimo riferito ai fattori coinvolti in questa analisi che sono: politici (*Political*), economici (*Economic*), socio-culturali (*Sociological-demographic*), tecnologici (*Technological*). I primi sono riconducibili ad elementi che riguardano la sfera politica ; cambi di governo, colpi di Stato, conflitti interni, terrorismo e *deregulation* di alcuni settori vanno attentamente esaminati per capire quali sono gli Stati maggiormente adatti per accogliere le attività o i prodotti caratteristici per le attività d'impresa. Anche la lotta al controllo di determinate risorse scarse può incidere sulla volontà di accedere o meno in

determinati territori. I fattori economici riguardano la presenza di monete comuni (Euro), aumento di servizi ed utenze (carburanti, erogazione energia, prodotti e servizi), costi per assicurazioni d'attività o pratiche burocratiche, oltre a incentivi o disincentivi applicabili in certi campi dell'economia da parte delle istituzioni. La dimensione socio-culturale è attinente al clima sociale presente in una nazione, alle usanze e ai costumi, ma anche al tipo di mentalità presente in uno Stato e alle tradizioni. Non è da sottovalutare il tipo di cultura adottata *in loco*, che può rappresentare una notevole barriera all'entrata, spesso trascurata dagli organi di governo che hanno la tendenza di valutare, durante il processo di revisione dell'ambiente, solo i fattori tangibili, legati al contesto operativo. La PEST, in definitiva, riguarda in misura rilevante il processo di *governance* delle imprese internazionalizzate, inteso come la capacità, da parte dei soggetti preposti al controllo d'impresa, di avere il riscontro anche degli elementi non tangibili che, in modo eterogeneo, inficiano le direzioni strategiche d'azienda.

“In particolare, l'efficacia dei processi di *governance* dell'impresa globale dipende dal sistema dei valori interni ed esterni all'impresa, nonché dalle capacità di mediazione con gli altri organi di governo presenti nel *network* interno. In riferimento al primo punto, in processi di espansione internazionale l'impresa dovrà confrontarsi, non solo con le regole ed i vincoli imposti dai sovra sistemi specifici, ma anche con l'insieme dei valori, differenti da contesto a contesto. In quest'ottica il ruolo dell'OdG (Organo di Governo) dovrebbe essere quello di indirizzare il sistema impresa verso mercati governati da valori socio-economici compatibili con il proprio sistema.”³⁵ La *governance*, quindi, non deve e non può riguardare solo aspetti classicamente riferiti al controllo dell'impresa sussidiaria internazionalizzata, quali la gestione strategica, la contabilità, l'area economico-finanziaria, ma anche i valori dell'ambiente, intesi nel senso più vasto del termine.

³⁵ S. Esposito De Falco, *Competizione globale e forme di potenziamento della governance*, in *Sinergie*, 2003, n. 60, p.176

Ritornando al tema dei sistemi con cui ha a che fare l'impresa, c'è da fare una distinzione fondamentale che riguarda la tipologia dei sistemi stessi: possiamo individuare i sub-sistemi, ossia quelli relativi ai rapporti interni tra le varie parti dell'impresa internazionale e i sovra-sistemi, ossia gli elementi afferenti alla totalità dell'ambiente esterno. Gli organi di *governance* hanno il gravoso compito di gestire sia i rapporti tra coloro che interagiscono all'interno dell'impresa e che fanno parte dei sub-sistemi, sia valutare, come ricordato, l'efficacia del contesto esterno e le opportunità da cogliere. Nell'ambito dei processi di internazionalizzazione risulta fondamentale incrementare e rendere ottimale il processo di *governance*, alla luce della ben nota complessità delle operazioni e delle relazioni tra i diversi attori.

Il controllo diviene sempre più complesso al crescere delle dimensioni d'azienda e della quantità di processi adoperati per l'espansione internazionale. Potenziare la *governance* significa mettere in atto azioni che mirino, soprattutto, ad avere un controllo maggiore sulle attività delle imprese sussidiarie e sui soggetti coinvolti in tali processi, anche su coloro che fanno parte dell'impresa-madre (ricordiamo che si intende l'unità originaria che dà l'avvio ai processi di internazionalizzazione).

“Le modalità attraverso cui procedere ad un potenziamento della *governance*, dunque, potrebbero basarsi:

- su un approccio riduzionistico o utilitaristico, che si accontenta di un equilibrio di breve periodo, determinato dall'incontro e dalla regolazione automatica, ma temporanea delle reciproche utilità.

- Su un approccio olistico o fiduciario, perseguente un equilibrio di lungo periodo, soddisfacente condizioni di compatibilità, tra entità esterne ed OdG (organo di governo), fondate sulla risonanza sistemica di natura sinergica e clanistica. In esso, il processo di coordinamento è incentrato sulla fiducia, ossia sulla consapevolezza dell'OdG che il perseguimento degli interessi, soprattutto di medio-lungo periodo, è ottenibile soltanto conciliandolo con quello altrui, attraverso la realizzazione di

condizioni di reciproca fiducia che consentano ai sovra sistemi di agire in partnership con l'OdG dell'impresa. La collaborazione che andrebbe ad instaurarsi con i sovra sistemi, in altre parole, non potrebbe che fondarsi sulla reciproca aspettativa fiduciaria, senza la quale non è possibile attivare rapporti stabili nel tempo, né pervenire ad un potenziamento della *governance* per incorporare, da una parte, le risorse critiche dei sovra sistemi e, dall'altra, assimilarne regole e vincoli, così da renderle compatibili con il proprio sistema di valori".³⁶

Il primo approccio riguarda un atteggiamento individualistico: secondo tale ottica, le azioni dei soggetti sono da considerare come frutto di motivazioni che mirano quasi esclusivamente all'individualismo. Si tratta di una razionalità limitata all'agire personalistico, frutto di spinte puramente egoistiche e dalla scarsità dei beni (secondo anche la visione dello studioso Hobbes) che incentivano comportamenti sostanzialmente opportunistici. In questa ottica, gli organi di *governance* non badano al sistema, ma puntano ai singoli soggetti coinvolti nelle fasi di espansione globale e, solo eventualmente in un secondo momento, si riferiscono all'ambiente in genere. Non si possono creare, quindi, fattive sinergie e collaborazioni tra gli attori, visto che la visione prevalente è di agevolare l'uno a scapito degli altri. Tale filosofia è contraria ai principi ottimali della buona *governance* che, come scritto, dovrebbero riguardare il controllo e la gestione delle azioni di più soggetti strategicamente ed operativamente coinvolti nelle attività d'impresa. Non di rado, però, questo tipo di *governance* è maggiormente adatto a alla gestione di operazioni che hanno l'obiettivo di avvantaggiare una parte rispetto ad un'altra, con minimo, se non nullo, interscambio e cooperazione con l'ambiente esterno ed altri operatori. Vi possono essere anche contributi di informazioni e risorse da parte degli attori coinvolti, ma questo fattore non costituisce alcuna sinergia relazionale, poiché gli

³⁶ S. Esposito De Falco, *Competizione globale e forme di potenziamento della governance*, cit., p.179

apporti di varia natura da parte degli attori sono sommati agli altri e non si creano interazioni. Nel caso sopraindicato, in cui la *governance* sia indirizzata verso comportamenti individualistici e/o riduzionistici, si può assistere, ad esempio, allo sfruttamento della manodopera (anche minorile e fasce vulnerabili) o di risorse scarse che dovrebbero essere indirizzate al servizio della collettività.

“Un esempio negativo di potenziamento della *governance* attraverso meccanismi individualistici e riduzionistici è stato il ben noto caso della Benetton; il management aziendale, in particolare, fu denunciato all’opinione mondiale per avere sfruttato il lavoro minorile in Turchia. Malgrado l’azienda si difese accusando del fatto le aziende locali che operavano in qualità di sub-fornitura, tale situazione determinò un calo dell’immagine del gruppo con una conseguente brusca perdita di posizione nei confronti degli altri concorrenti. E’ evidente, in tale circostanza, che l’approccio utilizzato dalla Benetton è stato di tipo utilitaristico cercando di scaricare la responsabilità sugli attori del sovra sistema (in questo caso il sovra sistema della fornitura), senza con essi puntare al raggiungimento di un equilibrio sistemico a somma positiva”.³⁷ Queste azioni sono altamente pericolose, anche per l’impatto sull’opinione pubblica che può rigettare l’immagine che l’azienda ha costruito, magari dopo decenni di sacrifici economici, per comunicare una certa *vision* della propria mentalità aziendale.

Altro esempio di *governance* non gestita in maniera idonea e che ha recato notevoli e gravosi problemi all’azienda è rintracciabile nel caso dell’ENI: “Eni conferma che nella notte tra il 21 marzo e il 22 marzo (2013) la società ha decretato lo stato di forza maggiore e disposto la chiusura di tutte le attività *onshore* della cosiddetta Swamp Area, situata nello stato di Bayelsa in Nigeria.

La decisione è stata presa a causa dell’intensificarsi dei fenomeni di *bunkering*, ossia del sabotaggio degli oleodotti con relativo trafugamento del greggio, che negli ultimi

³⁷ S. Esposito De Falco, *Competizione globale e forme di potenziamento della governance*, cit., p.81

tempi ha raggiunto livelli non più sostenibili sia da un punto di vista dell'incolumità delle persone sia per i danni che tale attività sta arrecando all'ambiente.

La sostenibilità è per Eni una priorità in Nigeria, come in tutti i paesi in cui opera. Da sempre Eni promuove e realizza nel paese numerosi interventi in campo sociale e ambientale in collaborazione con le autorità nazionali e locali.

Eni è presente nel paese da oltre 50 anni con una produzione *equity*, nel 2012, di 154 mila barili di olio equivalente al giorno. La produzione operata da Eni nella Swamp Area è di 35/40 mila *boed* (7/8 mila *boed* in quota Eni) e recentemente le perdite attribuibili al *bunkering* hanno raggiunto punte del 60%"³⁸.

La gestione di una attività delicata come quella dell'estrazione del greggio in un paese lontano (Africa) richiede certamente dei meccanismi di controllo molto efficaci e costanti per far sì che non ci siano problemi ambientali, di sprechi o furti. Il governo dell'impresa (se per *governance* ci riferiamo principalmente all'aspetto di conduzione aziendale) deve essere indirizzato al controllo dei processi e delle attività specifiche, che gli organi di governo devono garantire in maniera costante ed efficace. Nel caso specifico, problemi di tale natura, sono affiorati dopo molti decenni che l'organizzazione era presente nell'area e questo denota la complessità del contesto ambientale, suscettibile di accentuata variabilità laddove non sono più garantite le condizioni di sicurezza sociale e politica, requisiti minimi per la sopravvivenza delle attività internazionalizzate. Altro elemento che a volte non viene valutato nella proporzione esatta è quello della fiducia: sovente, per cominciare o continuare rapporti di collaborazione all'estero, questo è uno dei requisiti basilari che deve poggiare le proprie radici sulla conoscenza approfondite del o dei *partners* con cui si lavora. Non è quasi mai agevole stabilire i criteri che indirizzino la fiducia verso un determinato collaboratore; l'esperienza sul territorio

³⁸ Home page Eni S.p.A.. www.eni.com

estero e la presenza di sperimentazioni precedenti con altre organizzazioni che si sono avvalse della collaborazione di questo soggetto, possono essere degli indicatori utili per comprendere se stabilire o meno *partnership*. In ogni caso, il controllo sui soggetti o imprese sussidiarie che hanno interessi con l'impresa madre internazionalizzata è di sicuro uno dei fattori maggiormente di criticità per le organizzazioni internazionalizzate, poiché è presente una rilevante percentuale attinente a fattori intangibili come, giustappunto, la fiducia, l'affidabilità e la capacità di instaurare rapporti che si basano sulla buona fede dei soggetti coinvolti.

2.3 Il work network e la pianificazione dei nodi

I temi attinenti alla collaborazione tra imprese e alla creazione dei *network* sono diventati di uso comune, nell'ambito dello studio delle organizzazioni in genere e non solo. La globalizzazione e l'ottica multinazionale dei mercati ha fatto sì che le imprese instaurassero una serie di collaborazioni volte al raggiungimento di obiettivi comuni, quali: la riduzione dei costi, l'offerta di un prodotto o di un servizio che abbia elementi condivisi fra le aziende, la soddisfazione dei clienti, processi produttivi collettivi ecc.. L'obiettivo principale che spinge le organizzazioni a cooperare è rintracciabile nella possibilità di generare e sfruttare leve competitive, altrimenti non creabili con traiettorie strategiche singole. Qualora l'impresa partecipi o attui strategie di *work network*, quindi di cooperazione con altre imprese, anche non similari, si assiste alla creazione di strutture dall'elevato grado di flessibilità; le imprese in oggetto che mettono a regime tali sistemi, non subiscono (o solo in parte) elevate influenze circa i costi di bilancio, in quanto le *operations* comuni, solitamente, tendono ad essere ottimizzate anche nell'ottica di costi-opportunità.

Altro fenomeno diffusamente riscontrabile nelle organizzazioni, in particolar modo internazionalizzate, che attivano questi processi, è una rilevante spinta all'innovazione, dovuta, come ipotizzabile, allo scambio di esperienze e di procedure in comune che incentivano l'apprendimento reciproco. Interfacciandosi con altri attori ed acquisendo, anche materialmente, conoscenze sui processi aziendali, l'innovazione può ricevere un impulsivo propulsivo notevole.

Inoltre, produzioni con elevato grado di flessibilità e il rivolgersi costantemente al mercato e alla domanda internazionale, possono accrescere le esperienze delle imprese e lo specchio conoscitivo dei mercati.

Da queste attività di unione tra operatori, non di rado, sorgono nuove opportunità commerciali che possono riguardare attività che, svolte in solitaria, non si sarebbero dimostrate così profittevoli come attuate in collaborazione, poiché gli stimoli e le idee di imprese in *partnership* sono mediamente superiori di quelle che agiscono senza "alleati". Questi rapporti partecipativi, si crede, siano attuati da organizzazioni solo di grandi dimensioni o ampiamente internazionalizzate; ciò non corrisponde a realtà, in quanto le imprese che si alleano, anche a livello internazionale, per gestire operazioni e attività in *work network*, appartengono ad un tessuto dimensionale eterogeneo, nonché ampiamente diversificato.

I rapporti tra queste entità hanno durata che può variare a seconda del tipo di operazioni gestite o di piani operativi: per esempio, un rapporto di fornitura, come prevedibile, risulterà complessivamente meno articolato di attività di condivisione produttiva o di creazione del bene/servizio.

Il *work network*, in pratica, consiste nella condivisione di alcune attività della catena del valore per un raggiungimento più efficace dei risultati di *performance*.

La catena del valore, ricordiamo, è un importante strumento volto ad identificare le risorse strategiche presenti nelle organizzazioni. La divisione viene effettuata distinguendo le attività primarie da quelle di supporto. Le prime sono correlate al

processo di produzione e vendita, le seconde fungono da ausilio, in maniera trasversale, alle primarie e possono riguardare vari ambiti. Nello specifico, le attività primarie riguardano la logistica in entrata e in uscita, le attività di magazzinaggio, produzione, distribuzione, *il marketing*, le vendite e l'assistenza post-vendita; le attività di supporto, invece: gli approvvigionamenti, le attività infrastrutturali, (pianificazione, sfera legale e finanza), la tecnologia (compresi strumenti di ICT; Information & Communication Technology) e la gestione delle risorse umane.

Questo modello è stato creato dal noto studioso di organizzazione Michael Porter, nel 1985, ed è tuttora utilizzato nelle realtà operative mondiali; in particolar modo è applicabile soprattutto alle grandi organizzazioni (soventemente multinazionali), indirizzate alla produzione di beni. Per le aziende non produttrici di beni, ma erogatrici di servizi, tale modello può essere comunque applicato, nel particolare, per le analisi dei processi. Tramite l'adattamento della catena del valore alle attività specifiche dell'organizzazione, si possono individuare le attività strategicamente rilevanti e suscettibili, o meno, di potenziamento.

“L'obiettivo finale deve essere la creazione di valore per il cliente (e quindi, il vantaggio competitivo sostenibile sulla concorrenza), da cui dipende anche l'effettiva possibilità per l'impresa di realizzare margini di profitto remunerativi.”³⁹

In relazione al *work network*, non raramente, le imprese che collaborano mirano ad entrare direttamente in nuovi mercati e la gestione delle attività viene pianificata direttamente dall'inizio. Il *management* assume il compito di instaurare buone relazioni con le imprese collaborative; creare, quindi, una rete di inter-scambio e attuare attente analisi volte a riconoscere e sfruttare i vantaggi competitivi presenti nelle reti di collaborazione.

Le parti principali costitutive del *work network* sono rappresentate dai nodi; con questo termine possiamo indicare sia, comunemente definite in contesto aziendale,

³⁹ V. Della Corte, *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano, 2009, p.39

le imprese che ne fanno parte o tutte le unità, come centri assistenza, magazzini o le stesse unità commerciali, produttive, di servizio ecc.

Il *work network* presenta una propria configurazione che riguarda due parti principali: la composizione fisica e la funzionalità delle sue componenti e del *work network* stesso. La struttura di esso riguarda, nello specifico, la composizione dei nodi e la numerosità relativa: qualora vi siano più nodi, il network si presenterà, chiaramente, più complesso; se i nodi non sono in gran numero, potranno essere diretti e gestiti in maniera maggiormente agevole. La localizzazione dei nodi è un'altra condizione necessaria per il corretto sviluppo delle relazioni: non sempre risulta agevole l'immediata collocazione di essi, in quanto uno dei principi comunque perseguibili dalle organizzazioni internazionalizzate, che operano in reti, è quello di massimizzare le entrate e ridurre i costi. Un nodo geograficamente troppo lontano o situato in territori che presentano vaste complessità di qualsivoglia genere, potrebbe rappresentare un costo notevole e una difficoltà da gestire in termini di operatività. Inoltre, è utile che il *management* d'azienda abbia idee molto chiare sulla specializzazione di ogni nodo e sulla possibilità di incrementare o abbandonare alcune attività.

“Per funzionalità del network, si intende l'abilità che si genera nel *network*, in termini di forme di governo e di sviluppo delle economie e delle leve competitive ricercate. Essa si definisce, una volta nota la struttura, attraverso decisioni riguardanti: i rapporti che si creano all'interno della rete, rapporti che possono essere non solo di varia natura, ma anche di diversa durata: la gerarchia dei nodi; la posizione reciproca delle unità; l'autonomia operativa, ossia, per esempio, la possibilità di svolgere attività esclusivamente in quanto parte della rete oppure la capacità di effettuare un *business* indipendentemente dalla stessa.

E' evidente che una singola impresa potrà avere un ruolo proattivo o reattivo nella composizione del *work network* e inoltre potrà partecipare in modo determinante o

marginale alla sua configurazione in funzione delle proprie scelte o della propria forza. Così come potrà verificarsi che un *work network* possa costituirsi a prescindere da singole volontà imprenditoriali e potrà seguire percorsi di sviluppo autonomi, ciò malgrado permarranno per le imprese tutti vantaggi ipotizzati in una loro aggregazione”⁴⁰.

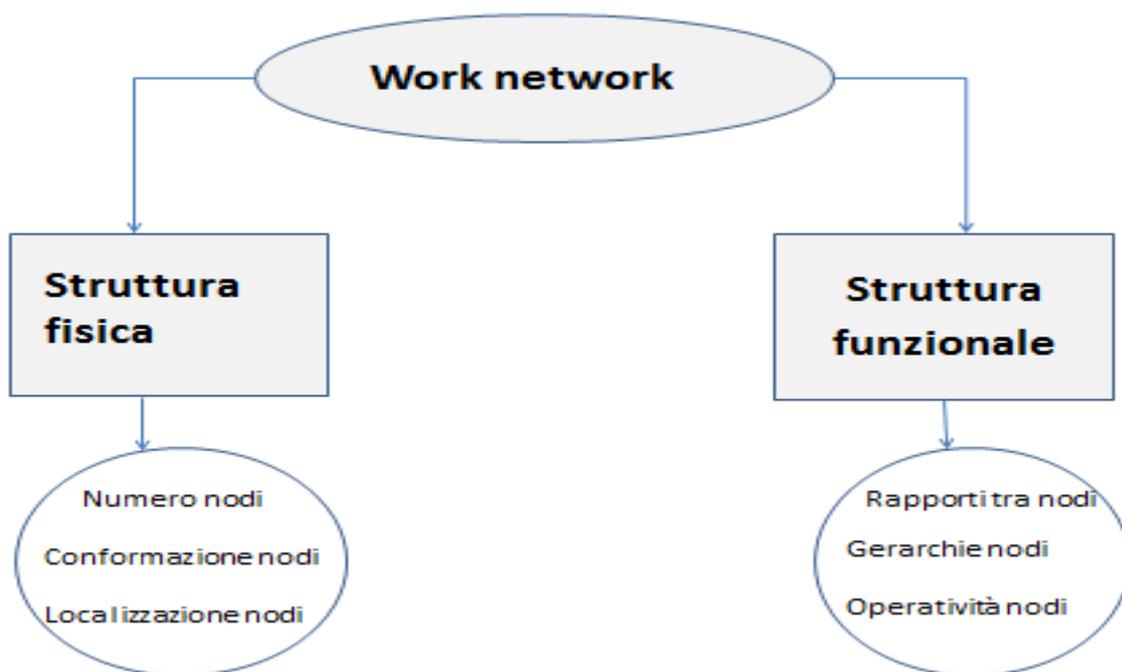
L’abilità nel creare la giusta funzionalità del *network* non è di sicuro appannaggio di tutte le organizzazioni: capacità di coordinamento delle parti e anche corretta visione sui mezzi e gli strumenti utili al raggiungimento del risultato finale, sono doti che possono rappresentare la porta d’ accesso alla corretta funzionalità del sistema partecipativo.

Anche l’autonomia operativa e il campo d’azione di ogni nodo sono elementi che vanno attentamente valutati, per non incorrere in atteggiamenti delle unità che si possono rivelare opportunistici o scarsamente integrativi.

Pure per questa motivazione, non tutte le imprese sono in grado di far parte o istituire un *work network* , poiché le operazioni caratteristiche vanno seguite nella maniera più precisa possibile e ci deve essere un costante dialogo tra tutti i soggetti coinvolti, dialogo spesso inficiato dalla lontananza geografica dei *partners*.

⁴⁰ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, cit.p.243

Fig. 2 : la conformazione del work network.



Elaborazione propria in base ai dati contenuti in: *Gestione delle imprese internazionali*, M. Caroli, p.243, McGraw-Hill, Milano, 2012.

Le organizzazioni, non di rado, decidono la struttura fisica e funzionale del *network* già in fase preliminare di progettazione delle attività: tale scelta è dettata dalla possibilità di comprendere, nella maniera più veloce ed efficace possibile, quali saranno i rapporti che intercorrono tra i nodi, oltre ad avere una visione maggiormente accurata sulla dispersione geografica degli stessi. La struttura dei

mercati, infine, inciderà in misura rilevante sulle possibilità operative dei nodi situati in territori esteri. La fase preliminare della configurazione del *work network* prevede, contemporaneamente al delineamento delle parti fisiche e funzionali, la valutazione sugli investimenti. Questi ultimi devono essere attentamente calcolati e devono riguardare anche le idonee coperture delle fonti di finanziamento, per gestire in maniera idonea le successive operazioni.

Altro fattore classicamente legato al *work network* riguarda il *customer lead time* che consiste nel tempo di attesa che trascorre dall'ordine alla consegna dei prodotti alla clientela. I nodi devono quindi essere addestrati a rispondere con solerzia agli ordini inoltrati, poiché tempi di attesa troppo dilatati portano facilmente ad un grave malcontento.

Uno dei settori, senza dubbio, maggiormente critici per la gestione dei nodi è riferibile all'aspetto economico: solitamente, si usano funzioni di costo omogenee per semplificare l'attribuzione dei costi. Anche quelli logistici afferenti alla distribuzione e alla gestione del prodotto devono essere attentamente valutati per non avere spiacevoli sorprese contabili. Comunque, come logica vuole, maggiori saranno i nodi, maggiori saranno i costi come quello dei trasporti, di magazzino, scorte e stabilimento. Risulta fondamentale avere scorte di sicurezza per non trovarsi nelle condizioni di non poter garantire la rotazione delle merci. Il costo dei trasporti è un altro fattore piuttosto critico, da definire in maniera corretta in fase di programmazione. Il numero delle voci di costo è suscettibile di variazioni, poiché dipende dal numero di operatori che, in linea di massima, possono anche cambiare in corso d'opera.

Un altro fattore di importanza rilevante è la definizione del livello di specializzazione dei nodi: specifiche attività, funzioni fondamentali e compiti caratteristici, non sono spesso elementi di facile valutazione. Alcune parti d'impresa possono vantare

specializzazioni nella gestione di talune attività, che vanno attribuite agli organi specifici per avvicinarsi al vantaggio competitivo sostenibile.

Ritornando più approfonditamente sul tema relativo alla scelta della *location* dei nodi, vi possono essere dei criteri che aiutano il *management* nella scelta ottimale dei territori stranieri. Queste opzioni sono già state trattate in relazione alla valutazione dei paesi-obiettivo; si possono aggiungere solo alcune motivazioni che vanno ad integrare quelle già espresse in precedenza.

I nodi svolgono diverse funzioni e presentano molteplici ruoli; a tal proposito:

“ Possono essere identificate le seguenti figure:

- *offshore*: il nodo deve semplicemente eseguire gli ordini di un'altra unità (per esempio la casa-madre), l'autonomia operativa è nulla;
- *fonte*: il nodo detiene un livello più ampio di autonomia rispetto al *network*, soprattutto per quanto riguarda gli approvvigionamenti, il miglioramento di alcuni processi o prodotti e la selezione dei fornitori;
- *server*: assimilabile al nodo *offshore*, ma con un livello di autonomia leggermente maggiore, soprattutto per quanto riguarda i prodotti, solitamente ha la facoltà di adattarli al mercato locale in cui è inserito;
- *collaboratore*: detiene un maggiore livello di autonomia, può effettuare interventi profondi su prodotti e processi, nonché sulla scelta dei fornitori;

- *freelance*: detiene il livello di autonomia maggiore, la sua sussistenza è indipendente dalla rete di appartenenza, ha la possibilità di decidere su tutti gli aspetti del proprio *business*”.⁴¹

Da tale distinzione, si può notare come le attività e il grado di responsabilità dei nodi varino in base alla tipologia dei nodi stessi. Quelli *offshore* sono meri esecutori di disposizioni stabilite da altre unità e non possono incidere in alcun modo in termini gestionali e operativi; all'estremo, si posizionano i nodi *freelance* che, invece, possono assumere scelte relative a tutti gli aspetti del *business*.

Di uso comune è la figura del *server*, riscontrabile nel mezzo della classificazione su esposta, che, nonostante abbia il principale compito di eseguire gli ordini, può influire sulla gestione di prodotti/servizi e operare modifiche di varia natura funzionali all'adattamento all'estero. Nella realtà operativa, si possono riscontrare figure rappresentanti ruoli ibridi: possiamo trovare nodi "esecutori" ma con un grado di autonomia esteso anche alla modifica dei processi produttivi o di erogazione del servizio. Viceversa, alcuni nodi presentanti, formalmente, una autonomia molto estesa, in pratica sono assoggettati alle politiche di base della casa-madre e alla mentalità a volte "conservatrice" nei confronti delle possibili variazioni di aspetti strategici. Altra figura, volutamente non inserita nell'elenco precedente, ma diffusa in quasi tutti i *work network* è quella del nodo indipendente. Il nodo indipendente può essere un'impresa, società, organizzazione che, solitamente, presenta al proprio interno molteplici attività e funzioni ma non ha alcun legame di dipendenza rispetto al *network*. Essa può operare all'esterno della rete, proponendo il proprio *business* anche ad entità che non fanno parte della rete e hanno interessi diversi rispetto agli attori coinvolti. Questi interessi esterni non

⁴¹ M. Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, cit., p.258

alterano i rapporti con la rete, in quanto il nodo indipendente può operare in diversi ambiti e con diversi *partner*. La scelta di costituirsi nodo indipendente è spesso dettata dalla necessità di non avere legami troppo stretti con una sola porzione di attori; in questo modo, si può aumentare il grado di flessibilità operativa poiché, solitamente, i rapporti di rete presuppongono delle scelte esclusive rivolte principalmente al *network* e indirizzate al beneficio primario dei soggetti che hanno instaurato collaborazioni con la rete stessa.

Parte fondamentale, in relazione alle funzioni e compiti dei nodi, riveste il concetto di *Operations Strategy*, applicato alla volontà di tracciare determinate politiche e piani per le risorse aziendali. Queste azioni hanno l'obiettivo di delineare la strategia competitiva non nel breve periodo, ma nel lungo. Strategia, nodi e *work network* sono elementi inscindibili nell'ottica di collaborazione a rete; la scelta di tipi di strategie si ripercuote totalmente sulla configurazione dei nodi e del *network* a tal punto che, una impostazione sbagliata delle reti, può comportare il fallimento totale dei piani strategici. L'attenta gestione delle strategie afferenti ai prodotti internazionalizzati, può avere ripercussioni diverse a seconda della tipologia di prodotto trattato. Un esempio classico riferito a diversi tipi di prodotto è applicabile a quelli consolidati o innovativi. I primi, presentano una domanda praticamente costante nel tempo e ipotizzabile; i secondi, come ci suggerisce il nome, sono quei prodotti legati ad una domanda oscillante e poco prevedibile, inoltre, si caratterizzano per livelli di profitto superiori alla media. Tra i classici prodotti consolidati, possiamo ricordare quelli alimentari, soggetti anche ad una obsolescenza pressochè nulla. I prodotti innovativi per eccellenza, come logica richiede, sono quelli innovativi; per essi, il rischio di obsolescenza è molto maggiore e la domanda è sensibilmente instabile e anche molto difficilmente prevedibile.

In ottica di beni internazionalizzati, poi, il rischio sulla imprevedibilità della domanda assume connotati maggiormente forti, a causa della incertezza dei mercati

internazionali. Strategie errate legate anche a problemi di dialogo con i soggetti della struttura relazionale comportano gravi problemi sulla possibilità di penetrazione nei mercati obiettivo. Per questa ragione, il *management* delle imprese coinvolte in rapporti di rete ha l'obbligo, periodicamente, di effettuare degli *screenings* sulla buona salute della rete, misurata anche in termini di collaborazione tra gli attori, oltre che al potenziale successo di prodotti immessi sui mercati internazionali.

2.4 La replicabilità delle risorse manageriali e del CDA

L'analisi sullo sviluppo delle imprese internazionalizzate di beni e/o servizi, non può prescindere dallo studio degli organi direttivi ed, in particolar modo, del consiglio di amministrazione. Questo aspetto è stato spesso trascurato dalla letteratura, che ha concentrato maggiormente l'attenzione sull'ottica strategica e direttiva delle operazioni in ambito internazionale. Le risorse manageriali delle imprese internazionalizzate sono, invece, probabilmente il fattore maggiormente determinante per il successo aziendale e il raggiungimento del famigerato vantaggio competitivo sostenibile.

L'organizzazione del "capitale umano" è un elemento fondante per il successo aziendale; in particolar modo, nelle imprese internazionalizzate, risulta maggiormente importante, poiché i prodotti o i servizi devono essere gestiti da risorse che sappiano come indirizzare e gestire le merci nella modo migliore possibile. La stessa conduzione della casa-madre e delle imprese sussidiarie deve avvalersi di risorse umane che abbiano l'esperienza e le competenze necessarie per portare avanti i processi internazionali.

Non sempre, inoltre, risulta facile comprendere come trasferire le pratiche manageriali, attraverso l'interazione con le risorse presenti in vari contesti internazionali e geograficamente distanti. Le migliori procedure di conduzione aziendale, potrebbero anche essere difficilmente replicabili a causa dell'impossibilità di trasmettere e mettere a sistema conoscenze ed abilità che restano appannaggio di alcuni nuclei direttivi che non hanno la possibilità o la capacità di trasmetterle.

Le imprese maggiormente internazionalizzate, che presentano un gran numero di nodi, di attività, di sussidiarie e distaccamenti, hanno maggiormente difficoltà, non solo nel gestire le fasi di trasmissione delle capacità manageriali, ma anche nell'individuazione di quali possano essere le capacità migliori e più facilmente replicabili da implementare nel sistema. Maggiormente l'organizzazione internazionalizzata si presenta complessa e geograficamente diversificata, tanto più risulteranno difficili le azioni di trasmissione delle pratiche e capacità manageriali.

Non di rado, il management non attua procedure di *training* per la trasmissione di queste capacità che possono riguardare vari ambiti: organizzativi, procedurali, di competenza ecc. E' anche spesso non agevole individuare chi, facente parte del *board*, detiene le competenze maggiormente di valore e trasmissibili.

Vi sono alcune risorse umane direttive che, sostanzialmente, possono vantare maggiori doti a livello caratteriale; queste difficilmente possono essere codificabili per essere trasmissibili, poiché, come logico, sono risorse materialmente intangibili. Eppure, la trasmissione delle capacità di vario tipo, dovrebbe essere uno dei cardini su cui si dovrebbe basare la gestione delle competenze. Il problema della replicabilità, attiene anche alla sfera delle mansioni delle risorse manageriali.

Come riuscire a trasmettere le procedure migliori per replicarle nei mercati-obiettivo delle imprese internazionalizzate? Questo tema è particolarmente delicato, a causa dell'importanza strategica dell'efficacia dei ruoli delle imprese

internazionali. Innanzitutto, condizione necessaria, è di intraprendere un attento processo di selezione delle pratiche che davvero sono strategiche per le imprese.

Non è agevole inquadrare i processi, le doti e le mansioni dei nuclei manageriali che possono creare valore, poiché questi elementi non sono sempre misurabili tramite calcoli o schemi predefiniti, bensì sono afferenti ad una sfera che riguarda caratteristiche non concretamente rilevabili.

Il processo di discriminazione e selezione di queste abilità può avvenire tramite l'individuazione del valore aggiunto posseduto dall'impresa nei confronti delle risorse umane. Tale vantaggio, negli schemi aziendali classici, ha nella formazione il punto di forza maggiore. Tramite mirati processi di *training* nei confronti del personale, si può generare valore aggiunto nel capitale umano internazionale, al fine di poter replicare lo stile e la mentalità di conduzione aziendale nel migliore dei modi possibile. Ciò potrebbe tradursi in un investimento che può produrre valore in tutte le parti del sistema aziendale. Gestire l'addestramento del capitale umano può rappresentare una scelta economicamente piuttosto gravosa, ma anche in quest'ottica, la collaborazione delle reti può rivelarsi fondamentale per la possibile trasmissione dei processi internazionali.

A livello direttivo d'impresa, sovente, le risorse manageriali non sono sfruttate fino in fondo; tale fenomeno può dipendere da un errato accentramento dei ruoli apicali che sono generalmente rintracciati nella mani di pochi soggetti che hanno il controllo direttivo e non vogliono perderlo o affidarlo ad altri. Questa incapacità di condividere le funzioni, limita la trasmissione delle capacità manageriali che, invece, dovrebbero essere fonte di comune ricchezza per gli organi direttivi e il *board*.

La non trasmissibilità limita anche il potenziamento delle capacità manageriali, in quanto i vantaggi, in termini direttivi, non sono focalizzati nell'ottica del miglioramento e dell'integrazione, bensì danno vita ad atteggiamenti mirati a comportamenti quasi opportunistici per la "conservazione" delle abilità direttive.

Per cercare di trasmettere, nel migliore dei modi possibile, le capacità delle risorse manageriali , si può far riferimento a queste specifiche fasi:

- ✓ individuare le migliori capacità manageriali
- ✓ attribuire le capacità suddette a precisi nuclei d'impresa
- ✓ decidere il percorso potenzialmente migliore per la trasmissione delle stesse

L'individuazione delle capacità che fungono da differenziale competitivo, come accennato, non è un processo di facile realizzazione: frequentemente risulta arduo comprendere, al di là delle procedure quantificabili d'azienda, quale siano le qualità del management che hanno portato situazioni di vantaggio nell'organizzazione.

Non sempre il processo di rintracciamento delle doti del *board* è così immediato: si potrebbe risalire a fattori attinenti alla *vision* stabilita , appunto, dagli organi direttivi e che necessariamente deve essere condivisa a tutti i livelli della piramide aziendale.

A livello internazionale, se questo aspetto non viene trasmesso in maniera corretta, facilmente si possono verificare squilibri e difficoltà nella direzione dell'impresa, a tutti i livelli. Le capacità, in questo senso, sono riferite all'abilità di trasmissione della mentalità aziendale e degli schemi procedurali per gestire determinati processi.

In definitiva, vi sono due criticità : quella relativa, come scritto pocanzi, alla trasmissione della mentalità e quindi afferente anch'essa alle capacità del *board* di portare all'estero lo stesso tipo di *vision* e un'altra relativa all'aspetto pratico delle mansioni d'impresa, ossia la trasmissibilità dei compiti che devono essere omogenei e uguali anche nelle imprese sussidiarie. Di questi due aspetti , se ne devono occupare gli organi direttivi, che, con un giusto indirizzo e procedure di controllo, hanno l'obbligo di far rispettare e trasmettere i fattori di vantaggio anche nelle sedi estere.

In relazione al secondo aspetto, è facile comprendere come, sempre in ottica di considerazione dei livelli apicali d'impresa, si deve distinguere quali sono stati i soggetti fautori dello sviluppo che detengono determinate qualità. Come logico, nella maggioranza dei casi, non si tratterà nello specifico di soggetti considerati singolarmente, ma di gruppi d'azienda interni, come il *board* o la direzione stessa, composta anche da soggetti o gruppi facenti parti di sede internazionali. Questi devono letteralmente essere "messi a sistema" per far sì che le buone procedure si possano diffondere. Significa che le loro capacità e competenze devono essere inquadrare per essere trasmissibili e alla portata degli eventuali altri gruppi direttivi delle unità presenti sui territori stranieri.

A tal proposito, l'ultimo punto esposto si riferisce proprio alla possibilità di trasmettere queste abilità, anche a molte migliaia di chilometri di distanza.

Le attività di implementazione dell'identità aziendale sono strettamente correlate a questo fattore: spesso, come notato, è quasi impossibile trasferire abilità o caratteristiche che sono correlate a caratteristiche non quantificabili e quindi si deve cercare di fare leva sull'identità aziendale per far diventare, quest'ultima, patrimonio comune.

Le conoscenze specifiche, teoriche e operative delle abilità d'impresa devono essere comuni anche alle imprese sussidiarie per riuscire a trasmettere i punti di forza in tutti i paesi. Riguardo il percorso potenzialmente migliore per il trasferimento delle capacità manageriali, si possono istituire dei veri e propri centri di formazione e addestramento (solitamente presenti nelle imprese multinazionali di grandi dimensioni) ed indirizzate agli organi direttivi, o procedure di riformulazione dell'impostazione direttiva atte a reinquadrare lo stile direzionale sulla strada giusta. "One area of human resource (HR) in which these props are central is training.

Some aspects of a firm's approach to training are dependent on supportive institutions, an example of which is the "dual" system of training in Germany. The role of the colleges, training bodies, employers' associations and trade unions in administering, monitoring and certifying the system provides crucial support for firm-level practices; without these supports, firms are unlikely to find it feasible to operate such practices"⁴².

Anche nel caso della Germania, la centralità della formazione è messa in evidenza, con le istituzioni, per la buona riuscita delle operazioni aziendali e per la trasmissione delle abilità d'impresa.

Non è comunque agevole comprendere quale sia la strada maggiormente corretta e meno irta di ostacoli per il trasferimento delle capacità manageriali; si potrebbe semplificare l'analisi affermando, non senza ragione, che la corretta individuazione e schematizzazione dei processi e qualità migliori, sia già una fase fondamentale per iniziare concretamente la fase di trasmissione. Nelle grandi imprese internazionalizzate, il controllo dei punti di forza, in cui sono evidentemente ricomprese anche le capacità del *management*, è continuamente monitorato, allo scopo di comprendere, periodicamente, se ci sono nuove capacità o competenze che possono essere sfruttate dall'organizzazione.

Viceversa, tale visione, si applica anche alle capacità manageriali che hanno portato un vantaggio competitivo nel passato, ma che al tempo dell'analisi, non sono più utili e possono rappresentare uno svantaggio, in termini di costo e operatività, per l'azienda. Ad esempio, le capacità manageriali attinenti alla gestione ottimale di alcuni processi poi dismessi dall'azienda, si rivelano totalmente inutili se sono ancora sfruttate all'impresa dopo l'abbandono delle attività. Alcune abilità, infatti, possono essere sfruttate solo per determinati processi che l'azienda ha gestito e che non sono più funzionali per il core *business*. Quando si tratta il tema delle capacità e

⁴² T. Edwards, C. Rees, *International Human Resource Management*, Pearson Education Limited, England, 2006, p.92

abilità, si devono intendere solo quelli elementi non astrattamente posseduti dell'impresa, ma solo quelli che servono davvero per l'operatività aziendale.

Riguardo il consiglio di amministrazione, anche nell'ambito dei processi di internazionalizzazione, è utile ricordare che esso è sempre un organo collegiale al quale è affidata la gestione delle organizzazioni, in particolare società, (anche per azioni). Coloro che fanno parte del consiglio di amministrazione, sono detti amministratori (*directors*) e non devono necessariamente essere soci della società e possono essere persone giuridiche (questi due aspetti sono caratteristici di determinate nazioni). In alcuni ordinamenti ci può essere la nomina di un unico amministratore, il quale agisce in maniera monocratica.

Il consiglio di amministrazione è detto, nei paesi anglosassoni, *board* e può assumere vari significati a seconda del tipo di organizzazione di cui fa parte.

A capo del consiglio, c'è il presidente (*chairman*), non di rado determinante per la buona operatività del consiglio.

Il *board of directors* è classicamente, il consiglio delle società per azioni ma esso può anche essere definito *board of governors*; *board of trustees* o *board of regent*.

Nella maggior parte degli assetti di governo, gli amministratori sono eletti direttamente dall'assemblea dei soci; ciò però non impedisce la cooptazione di soci che possono integrare posti vacanti.

La funzione principale del consiglio di amministrazione consiste nel controllo delle azioni dei *manager* d'azienda. Il consiglio può nominare i manager, licenziarli nel caso di incomprensioni o rinnovamento aziendale e decide il compenso degli stessi e delle relative scelte strategiche. Vi sono diversi tipi *di manager* e coloro che sono più influenti fanno spesso parte del consiglio di amministrazione. Possiamo riscontrare due tipi di amministratori, quelli esecutivi (*executive directors*) che sono *manager* e quelli non esecutivi (*non-executive directors*), che non hanno ruoli manageriali.

Gli amministratori non esecutivi attuano un controllo severo sui primi, poiché gli *executive*, essendo *manager*, potrebbero approfittare del loro ruolo e fare i propri interessi. Tra gli amministratori non esecutivi, vi possono essere amministratori indipendenti (*independent directors*) che, a loro volta, attuano un ulteriore controllo sui possibili comportamenti opportunistici delle parti, a discapito della società.

A tal proposito, inoltre, buona pratica sarebbe quella di separare il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione, da quello di vertice del *management*.

Il presidente del consiglio di amministrazione, per ragioni simili, dovrebbe essere un amministratore non esecutivo, per garantire la massima trasparenza delle azioni; al vertice del management, troviamo il massimo esponente direttivo, ossia il cosiddetto amministratore delegato o direttore generale (*chief executive officer*).

Di frequente possiamo riscontrare che la stessa persona esercita entrambi i poteri, anche nelle organizzazioni di maggiori dimensioni.

Il consiglio di amministrazione è, quindi, un organo indispensabile per il buon indirizzo delle azioni d'impresa e va gestito nella maniera migliore possibile; non devono sussistere conflitti gravi fra le parti, che potrebbero portare a conflitti insanabili e tensioni, soprattutto in ambito decisionale, dove il consiglio di amministrazione ha il ruolo maggiore.

“The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board’s accountability to the company and the shareholders.

A. Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders.

B. Where board decisions may affect different shareholder groups differently, the board should treat all shareholders fairly.

C. The board should ensure compliance with applicable law and take into account the interests of stakeholders.

Together with guiding corporate strategy the board is chiefly responsible for monitoring managerial performance and achieving an adequate return for shareholders while preventing conflict of interest and balancing competing demands...it also implements systems designed to ensure that the corporation obeys applicable laws, including tax, competition, labor, environmental, equal opportunity, health and safety laws".⁴³

Il compito di guida strategica della società, da parte del governo societario, viene espresso chiaramente dalle righe riportate sopra; inoltre, si punta l'attenzione sul consiglio di amministrazione e sulla responsabilità del consiglio nei confronti della società e degli azionisti. La buona fede del consiglio è un fattore imprescindibile per una corretta gestione dell'impresa.

Esso, come si evince, deve avere anche la forza per far rispettare le normative vigenti e implementare sistemi che devono agire con cognizione di causa con l'ambiente esterno (leggi, tasse, concorrenza, lavoro, ambiente ecc).

Inoltre, il CDA deve proteggere gli *assets* della compagnia (tangibili e intangibili), assicurarsi che gli obiettivi, di varia natura, sono stati raggiunti e assicurare il massimo ritorno finanziario sugli investimenti per gli azionisti.

Passando all'aspetto incentrato sulla composizione materiale del consiglio, possiamo notare che: " The board should ensure that through a managed and effective process board appointments are made that provide a mix of proficient directors, each of whom is able to add value and to bring independent judgment to bear on the decision-making process.

⁴³ H. J. Gregory, *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice*, Gotshal and Manges LLP, New York, 2002 , p.11

The board should be composed of people of integrity who can bring a blend of knowledge, skills, objectivity, experience and commitment to the board which should be led by a capable Chairman who brings out the best in each director.

The board needs to be composed of individuals with proven competence and a track record of professionalism and integrity in their fields of endeavor. They need to be committed to the principles of market competition, and responsive to the challenge of economic efficiency in open markets as well as to the demands of the common good in open economies and societies. They should also be deeply conscious of their high duties to the entire corporation, with its many interests, of all which they must serve with freedom and responsibility, independence and fairness, high standards of professional ethics and competence.

The board of directors should have technically qualified members, with at least two members possessing experience in finance and primary focus on accounting practices. Such experience should enable them to take responsibility for scrutinizing the adopted accounting practices”⁴⁴.

In relazione alla replicabilità del CDA, va ricordato che questo elemento riveste un ruolo piuttosto importante, poiché, quando si tratta di replicabilità, ci si riferisce alla possibilità di poter “copiare”, nelle varie sedi dell’impresa internazionalizzata, le stesse specificità e mansioni del consiglio di amministrazione che viene costituito nell’area del proprio mercato domestico. Innanzitutto, la questione principale riguarda i soggetti e le possibili integrazioni del *board of directors*, ossia i potenziali nuovi individui che ne dovrebbero fare parte. Risulta non sempre agevole, infatti, stabilire se una determinata risorsa potrebbe essere utile per l’indirizzo gestionale dell’impresa. Questa valutazione va fatta anche in relazione ai nodi (se per nodi, in questo caso, intendiamo le unità e attività presenti all’estero e legate alla casa-madre) e alle necessità operative degli stessi. Alcune risorse umane che hanno

⁴⁴ H. J. Gregory, *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice*, cit., p.26

compiti direttivi, potrebbero essere maggiormente funzionali sui territori esteri, nelle imprese aggregate che hanno bisogno delle capacità di questi soggetti. Viceversa, il CDA può integrare , a monte, risorse utili per il proprio svolgimento.

Altro problema è la replicabilità delle mansioni, ossia dei compiti e delle funzioni che potrebbero essere esportate. Individuare quali attività del CDA possono risultare fattori di sviluppo, anche per il management e per gli azionisti, non è cosa facile.

Spesso, alcuni membri del consiglio di amministrazione delle imprese internazionalizzate, hanno una conoscenza settoriale solo di alcuni mercati in cui opera l'impresa e non posseggono una visione totalitaria dei macro-ambienti.

Il discorso sulla replicabilità attiene anche alle competenze che devono essere trasmesse dal *Chief* e dagli amministratori a tutte le sfere del *management*.

La comprensione dei mercati in cui si opera, può generare un moltiplicatore positivo anche nei confronti della remunerazione degli *shareholdres*: l'indirizzo del CDA, abbiamo analizzato, si ripercuote direttamente sulle azioni dei *manager*; se i componenti del consiglio di amministrazione riuscissero a trasmettere le giuste indicazioni, non sulla gestione caratteristica, poiché questo è compito del *management*, ma sugli orientamenti direzionali, si avrebbe un differenziale positivo che potrebbe portare ad un vantaggio competitivo.

Altro problema può essere rintracciato nei CDA delle grandi imprese internazionalizzate o multinazionali che , essendo composti da membri provenienti da contesti geografici diversi ed estrazione socio-culturali non comparabili, potrebbero non riuscire ad avere una interazione serena ed orientata a rapporti collaborativi. Maggiormente l'impresa presenterà un organico di *board* quantitativamente articolato, tanto più le relazioni possono risultare non di facile attuazione. A questo proposito, è utile ricordare la funzione delle deleghe, spesso utilizzate dal consiglio stesso per lo svolgimento di determinati compiti da parte di nuovi nuclei. Il CDA può deliberare l'approvazione delle deleghe per specifiche

ragioni: ad esempio determinare specifici nuovi incarichi a soggetti che prendono il controllo di determinate azioni, o spostare le responsabilità nelle mani di individui scelti come maggiormente idonei per svolgere alcune funzioni.

Nelle imprese internazionalizzate, le deleghe sono una modalità operativa piuttosto utilizzata, a ragione della diversificazione geografica delle attività e della relativa dispersione fisica di queste ultime. Le deleghe non possono riguardare l'intera operatività dell'impresa, bensì solo alcune funzioni; non tutti i poteri risultano delegabili e non possono essere delegate talune funzioni come: emissioni di obbligazioni; redazione di bilancio; decisioni riguardanti aumento di capitale, ovvero la riduzione del capitale per perdite; redazione di progetti di fusione e scissione.

La ragione principale dell'impossibilità di delegare queste specifiche funzioni consiste nel non inficiare aspetti piuttosto delicati, che potrebbero avere ripercussioni sulla sopravvivenza dell'impresa

Potrebbero anche sussistere delle deleghe atipiche, non regolamentate da disposizioni legislative ma messe in atto fra le parti; all'interno del consiglio di amministrazione, non è raro che taluni compiti siano ripartiti mediante accordi di cooperazione dei soggetti, spesso per semplificare talune procedure che richiederebbero una organizzazione più gerarchica e, quindi, meno flessibile.

Ritornando al tema sulla replicabilità del CDA nelle imprese internazionalizzate, le deleghe sono frequentemente utilizzate per replicare certi compiti e talune funzioni che vengono materialmente introdotte nella gestione operativa dei mercati stranieri. Diversamente, risulterebbe piuttosto difficile poter "copiare" modelli di indirizzo amministrativo in luoghi geograficamente anche molto distanti da quello di origine.

Capitolo III

Casi di imprese internazionali: i gruppi Geox e Bata

3.1 La storia dell'azienda Geox

Nell'ambito delle imprese che hanno attuato con successo processi di internazionalizzazione, un ruolo molto importante lo riveste la nota azienda Geox, tra i *leader* mondiali assoluti nel settore calzaturiero.

Geox è l'esempio di come l'innovazione, la caparbia di un *manager* e il coraggio di realizzare le proprie idee, possano portare una impresa a diventare famosa nel mondo e un punto di riferimento assoluto anche per le altre imprese.

La storia dell'azienda è strettamente connessa a quella del suo fondatore, Mario Moretti Polegato. Costui, durante un viaggio nel Nevada, si accorse di avere fastidio a causa del caldo provocato dalla suola in gomma delle sue scarpe. Per ovviare a tale problema, con un coltello, decise quindi di bucare le soles per avere una maggiore areazione del piede. Da questa idea semplice, ma originale ed efficace, l'imprenditore sviluppò successivamente la ben nota tecnologia traspirante per le soles in gomma, che brevettò da subito.

Dopo tre anni trascorsi a cercare di cedere questa tecnologia, Polegato decise di fondare direttamente la sua azienda, appunto, la Geox. Nel 1995, l'impresa vide la luce a Montebelluna, in provincia di Treviso; dopo tre anni dalla fondazione, la Geox entrò subito a regime. Ben prima di questo evento, egli visitò le aziende calzaturiere più importanti del mondo (Germania, Francia, Stati Uniti) per cercare di diffondere la sua idea, senza ottenere riscontri significativi. La caparbia di un imprenditore

risiede, infatti, proprio nella capacità di insistere e credere nei propri ideali senza abbattersi, anche se l'ambiente circostante non si mostra favorevole.

Il nome Geox è stato scelto grazie alla versatilità fonetica: la possibilità di pronunciare in tutto il mondo questo nome era uno degli obiettivi raggiunti dal suo fondatore; l'idea di internazionalizzare il *business*, quindi, già era uno degli scopi potenziali di Moretti Polegato. Geo, in greco arcaico, significa terra, X è una lettera che rimanda a concetti di tecnologia e innovazione.

In fase iniziale di gestione, Polegato rivolse la sua attenzione verso un gruppo di ragazzi, residenti a Montebelluna, provincia di Treviso, con l'obiettivo di cooptare forze giovani, motivate e da formare, in quanto non conoscitori del settore delle calzature. Con la promessa di farli diventare *manager* nei settori del marketing, commerciale, produzione e ricerca, i ragazzi accettarono gli impieghi e da cinque dipendenti, l'azienda, ad oggi, conta oltre trentamila lavoratori.

La tecnologia e lo sviluppo della medesima, è stato di sicuro un fattore determinante per raggiungere il successo: Geox è la prima azienda italiana e la seconda nel mondo nel settore scarpe comfort, con una redditività in fase crescente. Il *business* non si limita solo alle scarpe, in quanto è stata anche brevettata la giacca che respira: grazie all'applicazione della medesima tecnologia, si possono raggiungere risultati di *comfort* applicabili al busto. Una azienda che punta il suo differenziale sull'aspetto tecnologico, non può che dedicare grandissima attenzione alle attività di Ricerca e Sviluppo (R&S). Circa il 2% del fatturato aziendale viene destinato a questo ambito, con l'intento di riuscire ad innovare continuamente i prodotti, per sbaragliare la concorrenza tradizionalista. L'innovazione diviene, quindi l'elemento fondamentale per avere successo, non solo nel proprio mercato domestico, ma anche su quelli globali. Per Mario Moretti Polegato, l'innovazione: “ è il risultato di tre elementi. Significare, primo, creare o modificare qualcosa: la seconda fase sta nel brevettare, cioè dare valore all'idea: terza fase è la collaborazione con le

università perché capita che quando nasce l'idea e viene brevettata, all'inizio non funziona perché il singolo inventore/imprenditore spesso non ha la cultura o la capacità di fare sperimentazione, quindi rischia di bruciare tutta la sua invenzione o sbaglia a inserirsi nel mercato. Per ovviare a questo problema esistono dei centri di eccellenza nelle nostre università a cui ci si può rivolgere"⁴⁵.

Innovare, in questo caso, vuol dire anche apportare il massimo della tecnologia possibile senza deturpare stilisticamente il prodotto: le scarpe Geox si presentano anche esteticamente gradevoli, comunque non più brutte di normali scarpe della concorrenza. Geox dispone di veri e propri laboratori, in cui i prodotti vengono testati per poi capirne le potenzialità e gli ambiti di applicazione delle tecnologie.

Il *business model* di Geox si basa sul concetto della delega: non esiste un padrone accentratore, bensì manager molto giovani che assumono responsabilità molto delicate per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'azienda. Inoltre, vi è un costante riferimento alla formazione: Geox School è una vera e propria accademia per la formazione delle risorse umane; queste possono essere ricomprese tra: tecnici, *manager* e *top manager*. Le risorse migliori vengono, poi, concretamente inserite nelle realtà operative d'azienda. Le materie che vengono insegnate sono molteplici: informatica, marketing, etica ecc. L'aggiornamento, vista l'ottica dell'azienda, è, chiaramente continuo e mira alla preparazione pratica dei giovani discenti; per essere competitivi, lo studio è una delle forze principali per le giovani generazioni.

Un altro dei punti di forza di Geox, strettamente connesso alle tecnologie e all'innovazione, è la diffusione di sistemi *intranet* aziendali per divulgare informazioni relative alle attività d'impresa, ma anche per incentivare il dialogo e lo scambio di opinioni tra i dipendenti. Storie Geox è una sezione di questo portale, dove i dirigenti portano a conoscenza degli altri la loro storia con una serie di racconti, storie ed interviste, utili anche a trasmettere, indirettamente, la *vision*

⁴⁵ E. Sambrotta, *Dirigente*, 06/2009

dell'impresa. Ciò incentiva anche lo spirito collaborativo, già molto diffuso in azienda; chi lavora per l'azienda, tifa anche per i prodotti e per il buon successo di questi ultimi. Innovazione, tecnologia, ricerca e un *business model* partecipativo, sono i maggiori punti di forza di Geox, una delle più significative imprese italiane e non solo.

3.2 Le attività e il processo di espansione estera di Geox

Uno dei fattori chiave del successo di Geox si basa sulla capacità di essere presente su molteplici mercati internazionali ed avere una diffusione del *brand* a livello sostanzialmente globale. Nel contesto europeo, le attività sono presenti in molteplici paesi con vari canali distributivi:

“Il mercato Europeo è gestito direttamente da Geox S.p.A. e l'attività commerciale si sviluppa tramite tre canali commerciali:

- il canale *wholesale*, costituito da negozi multimarca indipendenti;
- il canale franchising, costituito da negozi monomarca GEOX indipendenti che si affiliano a Geox S.p.A. per mezzo di un contratto di franchising;
- i negozi Geox gestiti direttamente dal Gruppo.

Geox S.p.A. ha quindi un ruolo cruciale di gestione diretta per il mercato Italiano ed Europeo in quanto:

- definisce la politica di marketing e di posizionamento dei prodotti sul mercato;
- sostiene i costi relativi alle campagne pubblicitarie e di comunicazione;
- crea le collezioni;
- raccoglie gli ordini dai clienti nei vari paesi europei;
- acquista il prodotto finito che poi commercializza in base agli ordini raccolti;

- definisce, da un punto di vista strategico, il corretto bilanciamento dei tre canali di vendita;
- vende i prodotti direttamente in Italia ed in Europa realizzando direttamente i profitti derivanti dallo sfruttamento dei mercati.

In questo contesto la corretta gestione del mix tra i tre canali (*wholesale*, *franchising* e negozi diretti) rappresenta uno dei punti strategici. Per questo Geox S.p.A. si è da sempre riservata ogni decisione in tema di politiche di prezzo (posizionamento di prezzo verso il cliente finale), accordi commerciali, approvazione dei negozi in franchising e approvazione delle aperture di negozi diretti.

La struttura del Gruppo, controllato come detto dalla Geox S.p.A., è quindi suddivisa in due macro-gruppi di società:

- **Società commerciali UE.** Hanno avuto inizialmente il compito di prestare servizi commerciali di *customer service* e di coordinamento della rete di vendita a favore della Capogruppo, che distribuisce direttamente i prodotti a livello *wholesale*. Successivamente, hanno anche prestato servizi di gestione e sviluppo della rete di negozi monomarca sempre a favore della Capogruppo;
- **Società commerciali extra-UE.** Hanno il compito di sviluppare e presidiare completamente il business nei mercati di riferimento. Operano in base a contratti di licenza o distribuzione stipulati con la Capogruppo⁴⁶.

La struttura del gruppo aziendale , a livello internazionale, è così composta:

- ❖ Geox Holland BV
- ❖ Geox Deutschland GmbH

⁴⁶ Tratto da: *Geox, progetto di bilancio d'esercizio Geox S.p.A. al 31 dicembre 2011*

- ❖ Geox Japan KK
- ❖ Geox Canada Inc.
- ❖ Geox UK Ltd
- ❖ Geox France Sarl
- ❖ Geox Asia Pacific Ltd
- ❖ Geox Do Brasil Participacoes Ltda
- ❖ Geox Suisse SA
- ❖ Geox Retail Slovakia Sro
- ❖ Geox Retail Czech Sro
- ❖ Geox Hellas S.A.
- ❖ Geox AT Gmbh
- ❖ Geox Rus LLC
- ❖ Geox Hungary Kft
- ❖ Geox Poland Sp. Z o.o.

I negozi, di cui tratteremo a breve, sono principalmente dislocati, sul suolo europeo, in Austria, Francia, Germania, Benelux, Gran Bretagna, Penisola Iberica, Scandinavia, Svizzera. Lo sviluppo internazionale è, inoltre, ad un livello globale: Geox potrebbe definirsi una impresa meta-nazionale, in quanto sfrutta le capacità della manodopera straniera dislocata in varie nazioni per il completamento dei prodotti.

Il modello di *business* è quindi delocalizzato ed in *outsourcing*; la Società gestisce comunque le fasi critiche della catena del valore, al fine di controllare i prodotti (per uomini, donne e bambini) ed i tempi di consegna.

Sfruttando le abilità manifatturiere di vari paesi, Geox riesce ad ottenere un prodotto anche qualitativamente superiore.

“La delocalizzazione pone normalmente problemi collegati al trasferimento di know-how. La Romania e, in particolare, Timisoara, dove Geox ha esternalizzato la produzione, vanta una lunga tradizione di produzione calzaturiera. La società può pertanto contare su personale locale qualificato.

L'integrazione con la sede centrale è molto avanzata e riguarda l'acquisto di materie prime (sia cuoio che gomma), accessori, nonché impianti per gli stabilimenti, mentre le specifiche tecniche vengono gestite a livello centrale. Il rigido controllo di produzione ha il duplice obiettivo di monitorare la qualità e ridurre il rischio di contraffazioni. Il centro di ricerca Geox si trova nella sede aziendale centrale di Montebelluna e occupa 12 ingegneri. Geox collabora con l'università di Padova e di Trondheim in Norvegia. La sua attività si è gradualmente orientata verso soluzioni tecniche in grado di garantire la traspirazione e l'impermeabilità.

Polegato progetta di diversificare la produzione nel settore dell'abbigliamento, applicando la tecnologia alle giacche attraverso l'utilizzo di strisce del tessuto che consentano all'aria calda e all'umidità di fuoriuscire attraverso speciali fori di aerazione. Tutte le soluzioni innovative sviluppate da Geox sono state brevettate⁴⁷.

Oltre sessanta brevetti diversi di invenzione, depositati in Italia ed estesi in ambito internazionale, fanno sì che Geox abbia un livello di esclusività innovativa anche all'estero.

Riguardo alla segmentazione della clientela, Geox si rivolge ad una clientela internazionale con una capacità complessiva di spesa medio-alta; i prodotti forniti dall'azienda appartengono ad una fascia di prezzo non bassa; la qualità e la costante ricerca si rispecchiano sul prezzo dei prodotti, che, comunque, non si presenta molto più alto della concorrenza, dato gli elevati contenuti tecnici.

⁴⁷ M. Karasho, *Il Caso Geox*, 2010

Nel processo di internazionalizzazione, non a caso, l'azienda ha scelto di rivolgersi a paesi caratterizzati da un livello di reddito elevato, come gli Stati dell'Europa Occidentale e la penetrazione di mercato si è spinta anche verso quelli dell'Europa dell'Est, con un numero sempre crescente di nazioni afferenti a quest'area.

Inoltre, l'espansione internazionale vede altre nazioni protagoniste dello sviluppo estero, come gli Stati Uniti d'America, il Canada e il Sud-Est Asiatico (in particolare il Giappone e la Cina).

Riguardo la delocalizzazione produttiva, le nazioni principalmente utilizzate per i processi di produzione sono i paesi dell'Europa dell'Est e del Far Est.

Al termine della produzione estera dei prodotti, gli acquisti degli stessi vengono consolidati nei relativi centri di distribuzione: in Italia per l'intera Europa, in New Jersey per il mercato Nord Americano, a Tokyo per il Giappone e ad Hong Kong per l'Asia. In relazione alla distribuzione delle merci, Geox può contare su una rete distributiva capillare che copre la stragrande maggioranza delle nazioni interessate dal *business*. L'organizzazione della distribuzione, minuziosa, efficace ed intercontinentale, rappresenta una irta barriera all'entrata per la concorrenza. Adeguate strategie di internazionalizzazione, oltre a mirare all'esportazione di prodotti o servizi validi per tutte le nazioni-obiettivo, devono puntare alla possibilità di impedire alle aziende concorrenti o ai nuovi entranti (concetto derivato dalla visione Porteriana), di costituire una minaccia per l'impresa. Una rete distributiva collaudata e, soprattutto replicabile nelle varie realtà territoriali, rappresenta una risorsa non rara, ma nemmeno facilmente replicabile per chi volesse affacciarsi in una determinata arena competitiva. I punti di vendita multimarca e negozi monomarca "Geox Shop" presentano una diffusione e una organizzazione implementata sul territorio nazionale e non solo (1.140 negozi monomarca). La rete di questi negozi, presenti anche in molti paesi stranieri, viene sviluppata in funzione della struttura distributiva dei paesi interessati.

Gli oltre diecimila punti vendita sono gestiti con prevalenza di formule di *franchising*, con l'obiettivo di stabilire rapporti flessibili con il *franchisee*, comunque lasciando al medesimo una notevole libertà gestionale dei punti vendita e riducendo i costi fissi e gli investimenti. Il supporto del franchisor nei confronti dell'affiliato è costante: dall'allestimento delle vetrine dei punti vendita all'attività di acquisto, vendita, gestione materiale pubblicitario ecc. Vi è anche una rete di negozi multimarca gestiti direttamente (Directly Operated Stores).

Uno studio approfondito degli stessi punti vendita ha riguardato la localizzazione: la scelta strategica attuata consiste nel posizionare i negozi nelle zone ad elevato traffico dei centri urbani e dei centri commerciali maggiori. Questa decisione è stata dettata anche in relazione della già succitata capacità di spesa del cliente Geox, che presenta un livello di reddito medio-alto ed è naturalmente attratto dalle zone urbane maggiormente centrali. Il crescente utilizzo dei *corner*, inoltre, consente di realizzare una penetrazione del mercato basata sulla vendita in unità più flessibili ed economicamente meno onerosi, per l'impresa, rispetto ad un negozio. Altro aspetto strettamente correlato alla operatività e all'immagine dei punti vendita è la riconoscibilità del *brand* Geox. La strategia comunicativa, sin dall'inizio, è stata incentrata sull'identificazione del concetto del "far respirare", con l'obiettivo di evidenziare la possibilità, da parte dei consumatori, di acquistare prodotti con un valore aggiunto basato sull'igiene e la comodità di una calzatura innovativa ed anche ergonomica.

"Il Gruppo può contare oggi sulla leadership in Italia nel settore *classic* e *casual* e su una crescente presenza all'estero: al 30 settembre 2011 oltre il 60% dei ricavi consolidati è stato realizzato nei mercati esteri, tra cui i principali sono Germania, Francia e Spagna. Inoltre, secondo una classificazione operata dalla rivista specializzata *Shoe Intelligence*, GEOX risulta essere il primo marchio italiano ed il secondo a livello internazionale nel settore "*lifestyle casual*" nel 2010.

Sui mercati esteri il gruppo Geox ha perseguito una strategia distributiva diversificata, caratterizzata da un mix calibrato di negozi multimarca e monomarca, al fine di adattarsi quanto meglio alle esigenze di ogni singolo paese ed ottenere una rapida penetrazione nei singoli mercati.

La distribuzione dei prodotti Geox avviene principalmente mediante due canali distributivi: quello dei negozi multimarca (circa 10.000 punti vendita) e quello dei negozi monomarca, i Geox Shop, che si distinguono in DOS (gestiti direttamente dal Gruppo) ed in franchising⁴⁸.

Da dicembre 2004, il gruppo Geox è quotato ufficialmente alla Borsa di Milano. Di anno in anno, il fatturato dell'azienda aumenta di quasi il 20% con indici di redditività che, ad oggi, continuano a migliorare.

3.3 L'azienda Bata: accenni ad un caso di prodotto internazionale problematico

Il competitor di Geox più importante è l'azienda Bata, fondata nel 1894 in Cecoslovacchia. Anch'essa ha basato sull'innovazione delle calzature uno dei punti di forza principali e, dal 1909, ha iniziato i primi processi di internazionalizzazione con l'esportazione dei prodotti e la costituzione di agenzie di vendita in Germania, nei Balcani e in Medio Oriente. Il processo di espansione internazionale continua anche negli anni '20 del '900 con la costruzione di fabbriche in Inghilterra, Germania, Svizzera, India, Polonia, Stati Uniti, Francia e, già dopo un decennio, Bata può fregiarsi di essere la prima azienda di calzature al mondo.

Anche Bata presenta una sede in Italia (per il gruppo, la nostra nazione è chiaramente compresa nel bacino di nazioni estere); la sede è a Limena, provincia di Padova. Nel nostro paese Bata è presente con oltre cinquecento negozi (Bata

⁴⁸ Tratto da: *cartella stampa Geox, 2011*

Superstore, Bata City, Bata Factory Store, Athletes World). Subito si possono riscontrare notevoli punti in comune con la concorrente Geox: per primo, la presenza di una capillare rete commerciale di punti vendita localizzati anch'essi principalmente nelle grandi città; secondo aspetto comune è la maggioranza delle affiliazioni in franchising , nazionale ed internazionale, per i motivi di flessibilità ed economicità citati nel caso della Geox. I punti di vendita di Bata sono oltre 4.800, con 50.000 dettaglianti indipendenti in oltre 50 paesi.

In relazione alle strategie di produzione ed *import* , Singapore ed Hong Kong sono le città straniere dove si concentra maggiormente la produzione a livello mondiale, mentre, l'approvvigionamento dei prodotti deriva da fabbriche localizzate in Sud America, Far Est e India. Anche in questo caso, elementi comuni geografici di delocalizzazione produttiva sono riscontrabili nel gruppo Geox.

Bata si distingue per le unità operative regionali (MBU), presenti in cinque continenti, aventi il compito di sviluppare il prodotto e di adottare strategie di marketing geograficamente diversificato. Di seguito, un elenco delle unità operative:

- ❖ Bata Europe – Losanna
- ❖ Bata Latin America – Città del Messico
- ❖ Bata North America - Toronto
- ❖ Bata Asia Pacific Africa- Singapore

L'attenzione ai gusti del cliente in ambito internazionale e la cura del design dei prodotti, hanno notevolmente aiutato l'azienda a posizionarsi tra i primi venditori in assoluto del prodotto calzaturiero. Nonostante ciò, l'esperienza produttiva di Bata e i relativi processi produttivi in ambito internazionale, suggeriscono l'importanza di avere un controllo permanente sulle fasi di lavorazione del prodotto: l'azienda in questione, nel mese di febbraio 2013, ha dovuto ritirare dal mercato alcuni lotti di

scarpe tossiche contenenti cromo esavalente (quattro modelli specifici di scarpe) . Questa sostanza cancerogena, utilizzata per la concia delle pelli, è stata rilevata in alcuni modelli già in commercio. La decisione di ritirare i lotti nocivi dal mercato è avvenuta dopo un servizio televisivo trasmesso dalla Radiotelevisione svizzera (RSI), che ha denunciato il fatto in maniera inequivocabile. Quattordici delle ventuno paia di scarpe analizzate hanno presentato importanti tracce di cromo VI, colpevole di provocare reazioni allergizzanti e forme di dermatiti croniche. Interessante notare come, le disposizioni in materia di impatto del prodotto sulla salute dei consumatori, non sono univoche a livello internazionale. In relazione all'Unione Europea, le disposizioni non sono rivolte a tutte le calzature: vi è un distinguo tra le calzature ad uso professionale che possono contenere massimo 10mg per kg , e gli altri tipi di calzature. Sempre nell'ambito dell' Unione Europea , le normative non sono omogenee: in Germania ci sono forti restrizioni in tal senso (limite di 3mg per kg); in Italia e in Svizzera non esistono addirittura, per ora, disposizioni in merito le quantità tollerabili. Queste ultime non sono totalmente regolamentate.

L'azienda, per dimostrare la sicurezza dei propri prodotti in commercio, ha effettuato dei test interni all'azienda per dimostrare che le quantità massime riscontrate erano sotto limiti di legge. Nonostante tale verifica, pochi si sono convinti della veridicità delle analisi, suscitando dubbi sull'attendibilità dei riscontri.

Il danno d'immagine, comunque, è stato notevole; anche sotto il profilo economico Bata ha subito perdite consistenti e dovrà senza dubbio attuare parziali strategie di risanamento del prodotto , utili ad ovviare una possibile crisi ben più grave .

Il passaparola negativo, oltre alla diffidenza suscitata in parte nei clienti già fidelizzati, potrebbe costituire un pericolo da non sottovalutare per l'operatività dei mercati stranieri dove il suddetto problema si è manifestato.

Questo caso è alquanto esplicativo della complessità gestionale che le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, si trovano ad affrontare nei confronti dei prodotti

commercializzati. Il quadro istituzionale frammentato e la mancanza di normative univoche hanno causato seri problemi ad una impresa esperta e già presente sui mercati da oltre un secolo. La sede principale dell'impresa è situata proprio a Losanna, in Svizzera: le difficoltà di destreggiamento nei contesti legislativi, non dipendono sempre dalla lontananza geografica: spesso, problemi di tale natura, possono verificarsi all'interno del proprio mercato-domestico o molto vicino ad esso. C'è poi la necessità di eseguire una analisi attenta che deve essere fatta sul prodotto offerto: è buona prassi che i limiti minimi stabiliti dalle norme igienico-sanitarie internazionali vadano rispettati e non raggiunti, in modo da non avere eventuali problemi qualora altre nazioni presentino parametri maggiormente stringenti e limiti minimi ancora inferiori.

Anche Bata, come Geox , nonostante questo incidente di percorso, rappresenta un esempio virtuoso di azienda internazionalizzata che ha puntato sulla qualità dei prodotti e sull'innovazione per ottenere vantaggi competitivi.

Conclusioni

Lo studio sugli aspetti dell'internazionalizzazione delle imprese, come esaminato, può riguardare vari campi applicativi ed è riconducibile ad una ampia sfera di argomenti: manageriali, strategici, operativi, ecc.

La tesi si è soffermata, in particolare, sui problemi di *governance* che le imprese internazionalizzate devono affrontare per gestire al meglio i relativi processi di espansione all'estero. In riferimento a questo tema, si è analizzato come, in via preliminare, la difficoltà per non poche imprese internazionali, sia stabilire quali organi debbano essere preposti al controllo di impresa e l'applicazione dei codici di autoregolamentazione utili alla gestione delle procedure migliori, per svolgere in maniera corretta l'attività direttiva. L'evidenza empirica dimostra che, maggiori saranno le attività estere dell'impresa, tanto più complessi saranno i processi di gestione della *governance* da attuare all'interno dell'azienda. A tal proposito, numerose attività straniere condurranno a notevoli sforzi per il controllo e la gestione delle suddette attività. L'analisi ha evidenziato quali siano, nella pratica, le difficoltà maggiori sul controllo delle operatività internazionali, causate anche da una oggettiva distanza geografica e da una relativa difficoltà nel controllo gestionale delle imprese sussidiarie o dei *partner* affiliati. Uscendo da una visione classica di *governance*, limitata principalmente agli aspetti di guida e controllo di una organizzazione, l'elaborato ha posto l'attenzione su tutti gli altri punti che riguardano la stessa e che, spesso, non sono presi in debita considerazione dal *management* d'impresa. Uno tra i più importanti, ad avviso di chi scrive, riguarda il

sistema istituzionale che le imprese internazionalizzate devono affrontare per porre in essere operazioni internazionali.

Esso può rappresentare una opportunità da sfruttare o anche una minaccia consistente, qualora il tessuto burocratico-normativo si presenti ostile, o comunque contrario all'operatività d'impresa. Anche in questo caso, organi di governo efficienti hanno il compito di svolgere accurate analisi preliminari, atte alla valutazione di tutto il contesto ambientale che caratterizza il paese-obiettivo scelto per lo sviluppo estero. Gli organi di governo hanno anche il compito di stabilire i processi più idonei per mettere in pratica le azioni di internazionalizzazione: si sono esaminati, quindi, i vari tipi di processi di espansione internazionale riscontrati praticamente dalla maggioranza delle imprese. Non è sempre agevole stabilire quali forme espansive siano più adatte alla tipologia produttiva dell'impresa. Il lavoro ha evidenziato l'importanza nel considerare le imprese internazionalizzate, non solo unicamente come produttrici di beni, ma anche come erogatrici di servizi di vario genere. Sono stati, inoltre, posti in risalto i temi riguardanti la possibilità di mettere in atto comportamenti opportunistici da parte dei soggetti coinvolti, a vario titolo, ai processi di espansione estera: tramite il richiamo alla teoria dell'agenzia e ai costi di transazione, si è voluto sottolineare come, ancora una volta in ottica di governo d'impresa, la difficoltà del monitoraggio delle azioni degli *stakeholder*, può divenire un punto critico correlato alla sopravvivenza stessa dell'impresa.

Un altro aspetto analizzato riguarda l'importanza del *network*, in particolar modo il *work network*, per le imprese internazionalizzate. La collaborazione per la condivisione di molteplici attività, soprattutto per le imprese che vantano attività estere, può divenire un punto di forza non trascurabile. La gestione integrata di alcune attività della catena del valore può anche favorire il grado di penetrazione dei mercati esteri e portare un consistente vantaggio economico, in termini di condivisione di determinati costi produttivi o di erogazione dei servizi.

La replicabilità delle risorse manageriali e del CDA è stato un altro aspetto che si è voluto mettere in risalto; anche in questo caso, il tema della *governance* riguarda il buon indirizzo delle procedure aziendali e il coordinamento ottimale delle risorse umane. Queste ultime devono essere spronate, implementate e gestite con lo scopo di avere, nelle varie unità estere che hanno assunto il sinonimo di “nodi”, competenze e forza-lavoro che possano vantare gradi di operosità e preparazione omogenei rispetto alle altre sedi dislocate nel mondo.

Si è, infine, voluto aggiungere una analisi su di una azienda italiana che ha attuato, con successo, strategie di espansione internazionale: il gruppo Geox.

Grazie alla caparbietà del *management* e funzionali apparati di *governance*, Geox rappresenta con successo una organizzazione che ha internazionalizzato il *business* espandendosi in vari continenti e raggiungendo quote di mercato globali.

Si è inoltre attuato un parallelo, solo in ottica di presenza internazionale, con il *competitor* Bada, azienda operante anch'essa nel settore calzaturiero. Di questa impresa si è voluto analizzare l'ottica relativa ai problemi di un prodotto internazionalizzato, per metter in luce la complessità dei rapporti di espansione internazionale nei riguardi anche dei consumatori e dell'opinione pubblica, qualora gli stessi prodotti presentino complicazioni intrinseche.

Dall'analisi del presente lavoro si può affermare che, il controllo sulle operazioni di espansione internazionale, sia materia alquanto delicata e suscettibile di procedure ancora piuttosto discrezionali da parte del *management* d'impresa: l'utilizzo di strumenti strategici di monitoraggio ambientale, come la *PEST analysis*, è appannaggio principalmente delle grandi imprese multinazionali e, comunque, non sempre sfruttato. Questo ha determinato, non di rado, la cessazione anticipata delle attività internazionali per le imprese di non grandi dimensioni, a causa della non corretta comprensione complessiva degli aspetti afferenti ai processi di espansione extra-nazionale. Inoltre, l'utilizzo ancora non molto diffuso, almeno nel contesto

italiano, di formule associazionistiche flessibili, come il *franchising internazionale*, spinge gli imprenditori a realizzare strategie espansive meno duttili e maggiormente rischiose sotto il profilo del controllo operativo d'impresa.

BIBLIOGRAFIA

Accetturo, A., Giunta, A. e Rossi, S. (2011), "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", in *L'industria*, n. 32 (1).

Aggarwal, V. K. (2003), "Can transnational corporations serve as engines of development?", in *Economia e politica industriale*.

Airoldi, G., Brunetti G., Corbetta G. e Invernizzi G. (2010), *Economia aziendale e management. Scritti in onore di V. Coda*, Egea, Milano.

Aprea, G. e Di Napoli, C. (2002), *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali. Il GEIE e gli altri strumenti per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle PMI*, FrancoAngeli, Milano.

Baldone, S., Sdogati, F. e Tajoli, L. (2001), "La posizione dell'Italia nella frammentazione internazionale dei processi produttivi", in *Ice-Istat, L'Italia nell'economia internazionale*.

Barney J.B. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, ediz. italiana a cura di V. Della Corte, M. Sciarelli, Carocci, Roma.

Barrucci P. (1998), *Economia globale e sviluppo locale. Per una dialettica della modernità avanzata*, Felici, Pisa.

Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1999), *Managing across borders: The transnational solution*, Vol. 2, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Bartoli, F. (2012), "Innovazione e internazionalizzazione nelle PMI: i risultati dell'indagine", in *Economia Italiana*, n. 1.

Bedeian, A. G. e Wren, D.A. (2001), "Most influential management books of the 20th Century", in *Organizational Dynamics*, n. 29.

Bellagamba, A., Brunetti, F., Pencarelli, T. e Vigolo, V. (2007), "La letteratura italiana ed internazionale sul destination management", in Sciarelli S. (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.

Bertini, U. (2008), "Modelli di governance, aspettative degli stakeholder e creazione di valore", in AA.VV., *Corporate governance*, Atti del XXXI Convegno annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Napoli, 16-17 ottobre.

Bertoli, G. (a cura di), (2005). *La competitività del sistema Italia: dal locale al globale*. FrancoAngeli, Milano.

Boccardelli P., Grandi A. (2005), "Internazionalizzazione e strategia tecnologica", in Grandi A. e Sobrero M., *La gestione strategica dell'innovazione*, il Mulino, Bologna.

Boccardelli, P., Fontana, F. e Manzocchi S. (2007), *La diffusione dell' ICT nelle piccole e medie imprese*, Luiss University Press, Roma.

Boccardelli, P. e Magnusson, M. G. (2006), "Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship", in *Knowledge and Process Management*, n. 13 (3).

Boccardelli, P. (2002), *Innovazione tecnologica e strategia d'impresa. Lo sviluppo e la gestione delle competenze aziendali nel settore delle telecomunicazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Bonaccorsi, A. (2001), "Strategie di crescita differenziata e internazionalizzazione dell'impresa distrettuale", in *Sinergie, Quaderno di ricerca*, n. 13.

Bondardo, M. (2003), "Perché una collezione di impresa. Gli esempi di Saatchi&Saatchi, Hugo Boss, Mandarin Duck e Deutsche Bank", in *The Independent Review-Speciale Arte*, n. 3.

Bovero, M. (2002), "Sette globalizzazioni?", in *Teoria politica*. n. 3 (XVIII).

Brancati, R. (a cura di), (2006), *Le politiche per la competitività delle imprese: internazionalizzazione e politiche regionali*, Donzelli, Roma.

Brescia Morra, C. e Salleo, C. (2002), "Trasferimento del controllo societario e OPA obbligatoria: profili di efficienza ed equità", in *Banca Impresa Società*, n. 21 (3).

Brogi, M. (2003), "Governance, comunicazione e valore negli intermediari finanziari", in *Rivista Aiaf*, n. 47-48.

Brondoni, S. (2012), *Managerial Economics and Global Corporations*, Giappichelli, Torino.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley D., Gollop, R., Jones, J. L., Saint Lamon, S., Neath, A. e Whitby, E. (2005), "No going back: a review of the literature sustaining organizational change", in *International Journal of management reviews*, n. 3.

Bugamelli, M. e Pagano, P. (2004), "Barriers to Investment in ICT", in *Applied Economics*, n. 36 (20).

Bursi T. e Galli G. (2012), *Marketing internazionale*, McGraw-Hil, Milano.

Bursi T. (2009), "Introduzione", in C. Della Bella, F. Pagliacci e M. Vignola, *Servizi reali e finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese*, FrancoAngeli, Milano.

Buttle F. (2009), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinmann, Elsevier, Oxford.

Cafagna, L. (2001), "L'Ultimo Quarto di Secolo: età della globalizzazione", in *L'industria*, n. 22 (4).

Cafferata R. (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, il Mulino, Bologna.

- Cafferata, R. (a cura di), (2007), *Direzione aziendale e organizzazione*, Aracne, Roma.
- Cafferata R. (2009), *Management in adattamento*, il Mulino, Bologna.
- Cafferata R. (2011), "La transizione dell'impresa multinazionale", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 32.
- Calabrò, M. e Gallo, R. (2007), "Rischi e vantaggi della delocalizzazione produttiva: una rassegna bibliografica e un'indagine campionaria", in *L'industria*, n. 28 (3).
- Capasso, A. e Dagnino, G. B. (2011), "Strategic management e corporate governance: good theories e bad practices in una relazione cruciale per le imprese", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 32.
- Carnazza, P. e Gallo, R. (2006), "Indagine sulle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane nel triennio 2003-2005", in *Economia e Politica Industriale*, n. 26.
- Caroli, M. e Fratocchi, L. (2010), "Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori italiane", in *Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, FrancoAngeli, Milano.
- Caroli, M. (2012), *Gestione delle imprese internazionali*, Mc-Graw-Hill, Milano.
- Caroli, M. G. (2004). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, Milano.
- Caroli, M. G. (a cura di), (2007), *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, FrancoAngeli, Milano.
- Castellani, D. (2007), "L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico", in *L'industria*, n. 28 (3).
- Castellani, D., Zanfei, A. e Muendler, M. A. (2006), *Multinational firms, innovation and productivity*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Cedrola, E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw Hill, Milano.
- Celata, F. (2006), *Sistemi di produzione, reti di imprese e cluster*, Dispensa, geostasto.eco.uniroma1.it.
- Cenderello A. (a cura di), (2008), *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, Formez/Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. e Micelli, S. (2006), *Modelli di sviluppo e strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane. Andarsene per continuare a crescere*, Carocci, Roma.
- Compagno, C. (2011), "Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 60.

Conti, G., Cucculelli, M. e Paradisi, M. (2007), "Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali", in *L'industria*, n. 28 (1).

Corò, G. e Micelli, S. (2007), "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", in *Economia Italiana*, n. 1.

Costa, G. (2006), *Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer*, Marsilio, Venezia.

Cucculelli, M. e Mazzoni, R. (a cura di), (2003), *Risorse e competitività*, FrancoAngeli, Milano.

Dagnino, G. B., D'Allura, G. M., Faraci, R. e Pisano, V. (2012), "La localizzazione dei processi innovativi ad alto contenuto tecnologico: il ruolo delle imprese «àncora» fra sistemi locali e network globali", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 84.

D'Albergo, E. (2007), *Politiche e regimi di governance transnazionali: il ruolo della società civile*, Liguori Editore, Napoli.

Damodaran (2006), *Finanza Aziendale*, Apogeo, Milano.

DeJong, H.W. (1997), "The governance Structure and performance of large european corporations", in *Journal of management and governance*, n. 1.

De Luca, A. (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

De Luca P. e Vianelli D. (2003), "L'influenza delle variabili culturali sullo sviluppo del franchising internazionale: il caso italiano", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 60.

Demattè C., Perretti F. e Marafioti E. (2008), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano.

Demattè, C. (2000), "Crescere velocemente anche oltre confine è imperativo tipico della nuova economia", in *Economia & Management*, n. 3.

Demattè, C. (2004), "La triplice leva vincente: riduzione dei costi, innovazione ed espansione internazionale", in *Economia & Management*, n. 1.

Demattè, C. (2003), "Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze", in *Economia & Management*, n. 4.

De Nardi, G. e De Vincenti, F. (2007), *La responsabilità sociale nel rapporto banca-impresa: i nuovi accordi di Basilea come occasione di aumento della trasparenza e rilancio della competitività*, FrancoAngeli, Milano.

Della Corte V. (2009), *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano.

Depperu, D. e Cerrato, D. (2006), "Modelli d'internazionalizzazione, competitività e performance delle imprese", in *Economia & Management*, n. 5.

- Deresky H. (2003), *International management: managing across borders and cultures*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, (NJ).
- Di Carlo, E. (2006), *Finanza, governance e conflitto di interessi nei gruppi*, Aracne, Roma.
- Di Guardo, M. C. (2006), *Le strategie di innovazione tecnologica: sistemi, soggetti, integrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Milano, P. e Rosselli, F. (a cura di), (2005), *L'internazionalizzazione delle PMI nell'area milanese*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Paolo, A. e Grassivaro F. (2007), *Imprese e reti transnazionali*, Cedam, Padova.
- Di Tommaso, M. R. (2008), "Oltre i confini dell'industria italiana", in *L'industria*, n. 29 (3).
- Di Tommaso, M. R., Paci, D. e Schweitzer, S. O. (2002), "The geography of intangibles", in *3rd PRISM Forum*, Copenhagen.
- Doz, Y. L. (2005), "Resource Allocation Processes in Multidimensional Organizations: MNCs and Alliances", in *From Resource Allocation to Strategy*, http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_chapters.cfm?id=14768.
- Doz, Y. L., Santos, J. e Williamson, P. (2004), *Da globale a metanazionale. Le strategie di successo nell'economia nella conoscenza*, il Mulino, Bologna.
- Dowling, P. J., Festing, M. e Engle Sr, A. D. (2008), *International human resource management: Managing people in a multinational context*, Nelson, Australia.
- Dunning J. H. (1993), *The theory of transnational corporations*, Routledge, New York.
- Edwards T. e Rees C. (2006), *International Human Resource Management*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Esposito De Falco S. (2003), *Competizione globale e forme di potenziamento della governance*, in *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, n. 60.
- Farinelli, F. (2007), "Il Mediterraneo, la differenza, il differimento", in *Idee*, n. 65.
- Faulkner, D. O. e Campbell, A. (a cura di), (2006), *The Oxford handbook of strategy*, Oxford University Press, Oxford.
- Federico, S. (2006), *L'internazionalizzazione produttiva italiana ei distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero*, Banca d'Italia, Roma.
- Ferrara, G. e Thomas, A. (2011), "Recenti tendenze e prospettive di competitività internazionale delle imprese manifatturiere italiane", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 59.
- Ferrarese, M. R. (2001), "La globalizzazione ferita", in *il Mulino*, n. 50 (6).

Fontana, F. e Caroli, M. G. (2009), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

Fontana, F. e Giustiniano, L. (2003), "Le condizioni organizzative per l'implementazione delle strategie", in F. Fontana, M. G. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

Fortis, M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, il Mulino, Bologna.

Fortuna, F. (2001), *Corporate governance. Soggetti, modelli, sistemi*, FrancoAngeli, Milano.

Foss, N. (2005), *Strategy, Economic Organization and the Knowledge economy*, Oxford University Press, Oxford.

Franco, M., Di Virgilio, F. e Testa, G. (2005), "Sistemi e culture organizzative di successo il diversity management in IKEA", in Atti del XXI Convegno internazionale annuale "Arethuse", *Mutations territoriales et Tourisme*, Università di Bordeaux, Biarritz.

Gandolfi, V. (2003), *Il governo delle imprese*, UniNova, Parma.

Ghosal, S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", in *Academy of Management Learning and education*, n. 1.

Giovannetti, G. e Mazzeo, E. (2008), "Struttura industriale e competitività: elementi determinanti nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana", in *L'industria*, n. 29 (1).

Giustiniano, L. (2005), *Strategie, organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, FrancoAngeli, Milano.

Giustiniano, L. (2002), "Piccole e medie imprese, Internet e processi di internazionalizzazione. Un'analisi critica", in M. Caroli, A. Lipparini (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma.

Goldstein A. e Piscitello L. (2007), *Le multinazionali*, il Mulino, Bologna.

Golinelli G. M e Vagnani G. (2010), "La governance nell'impresa sistema vitale: tra rapporti intra ed inter sistemici", in *Symphonya*, Edited by ISTEI.

Grandi, A. e Sobrero, M. (a cura di), (2005), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa. La gestione strategica dell'innovazione*, il Mulino, Bologna.

Grant, R. M. (2002), *Contemporary strategy analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, London; traduz. italiana: *L'analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazioni*, il Mulino, Bologna.

Gregory H. J. (2002), *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice*, Gotshal and Manges LLP, New York.

- Grimaldi R., Munari F., Oriani R. e Sobrero M. (2005), "Elementi per lo studio dello sviluppo di innovazione tecnologica", in A. Grandi, M. Sobrero (a cura di), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa - II. La gestione strategica dell'innovazione*, il Mulino, Bologna.
- Guerini, C. (2010), *Marketing globalmente integrato. La configurazione e il coordinamento delle decisioni di marketing a livello aziendale*, Egea, Milano.
- Guerini, C. e Uslenghi, A. (2006), *Valore del "made in", identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane*, Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo, Castellanza.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F. e Doh, J. P. (2006), *International management: Culture, strategy, and behavior*, McGraw-Hill, Boston.
- Iacobucci, D. e Spigarelli, F. (2007), "I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane", in *L'industria*, n. 28 (4).
- Ietto-Gillies, G. (2005), *Imprese transnazionali: concetti, teorie, effetti*, Carocci, Roma.
- Inklaar, R., O'Mahony, M. e Timmer, M. (2005), "ICT And Europe's Productivity Performance: Industry-Level Growth Account Comparisons With The United States", in *Review of Income and Wealth*, n. 51 (4).
- Kotler, P. (2007), *Marketing management*, Pearson Italia, Milano.
- Krugman, P. R. e Obstfeld, M. (2009), *International Economics: Policy and Theory*, Pearson (Addison-Wesley), Canada.
- Lane H. W, DiStefano J. J. e Maznevski M. L. (2004), *International management behaviour*, Blackwell Publishing Ltd, London.
- Lazzeroni, M. (2004), *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica: un'interpretazione dei cambiamenti territoriali*, FrancoAngeli, Milano.
- Lipparini, A. (2007), *Economia e gestione delle imprese*, il Mulino, Bologna.
- Lipparini, A. e Caroli, M. (a cura di), (2002), *Piccole imprese oltre confine: competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma.
- Malerba, F. (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma.
- Marcati, A., Marchegiani, L. e Boccardelli P. (2009), "Marketing", in *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw Hill Italia, Milano.
- Mariotti, S., Mutinelli, M. e Piscitello, L. (2006), "Eterogeneità e internazionalizzazione produttiva dei distretti industriali italiani", in *L'industria*, n. 27 (1).
- Mariotti, S. e Piscitello, L., (2006) *Multinazionali, Innovazione e strategie per la competitività*, il Mulino, Bologna.

- Mariotti, S. e Mutinelli, M. (2009), *Italia multinazionale 2008. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Markides, C. C. e Anderson, J. (2006), "L'innovazione strategica supportata dall'ITC", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 217.
- Masullo, S. M. (2005), *Investor relations. Comunicazione finanziaria e marketing & financial management: comunicazione finanziaria e marketing & financial management*, FrancoAngeli, Milano.
- Mattiacci, A. e Ceccotti, F. (2008), "Nicchia e competitività: prospettive per il consumer marketing nella nuova globalizzazione", in *Micro & Macro Marketing*, n. 17 (2).
- Micelli S., Finotto, V. e Bedin, D. (2010), *NetGlobo: Un nuovo modello a rete per i processi di internazionalizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Miglietta, A. (2007), "I meccanismi della corporate governance", in AA.VV., *L'evoluzione del capitalismo tra teoria e prassi: proprietà, governance e valore*, Atti del Convegno Annuale di Sinergie, n. 73-74.
- Milgrom, P. e Roberts, J. (2005), *Economia, organizzazione e management*, il Mulino, Bologna.
- Molteni, M. e Lucchini, M. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, FrancoAngeli. Milano.
- Naldi, L. e Achtenhagen, L. (2011), "International corporate venturing: an empirical study of SMEs pursuing opportunities in international markets", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 71.
- Nanut, V. e Tracogna, A. (2011), "Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi", in *Sinergie rivista di studi e ricerche* n.28
- Onetti, A. e Zucchella, A. (2008), *Imprenditorialità, internazionalizzazione e innovazione: i business model delle imprese biotech*, Carocci, Roma.
- Onida, F. (2008), "L'impresa multinazionale protagonista dello sviluppo", in *Economia e Politica Industriale*, n.14
- Oriani, R.. (2004), *Innovazione tecnologica, valore economico e mercati finanziari. Un'analisi basata sulla teoria delle opzioni reali*, il Mulino, Bologna.
- Osterloh, M., Frey, B. S. e Frost, J. (2001), "Managing motivation, Organization and Governance", in *Journal of Management and Governance*, n. 3-4.
- Paci I. (2003), "Il contributo della dottrina italiana agli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 61-62.
- Paoli, M. (2006), *Management della complessità, complessità del management. L'innovazione dei sistemi multitecnologici*, FrancoAngeli, Milano.

Paoloni, M., Cesaroni, F. M. e De Martini, P. (a cura di), (2006), *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese*, FrancoAngeli, Milano.

Pellicelli, G. (2010), *Il marketing internazionale*, Etas, Milano.

Pennarola, F. (2005), *Organizzazione e information technology. Risorse, persone, tecnologie per nuovi modelli d'impresa*, Egea, Milano.

Pepe, C. (2011), "Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 60.

Pepe, C. e Silvestrelli, P. (2006), "Strutture organizzative e risorse manageriali nella governance delle imprese internazionalizzate", in AA.VV., *Studi sulla governance delle aziende*, Giappichelli, Torino.

Perrini, F. e Tencati, A. (2011), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 77.

Pini, P. (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Pilotti, L. (a cura di), (2005), *Le strategie dell'impresa*, Carocci, Roma.

Pivato, S. e Gilardoni, A. (2000), *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.

Polese, F. (2011), "Un'analisi relazionale dei processi di internazionalizzazione delle imprese minori. Il ruolo del temporary manager", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 63.

Polese, F. (2008), "Service science, management and engineering. Riflessioni su nascita e sviluppo della scienza del servizio", in *Impresa, Ambiente, Management*, vol. II, n. 2.

Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2007), "Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility", in *Harvard Business Review-Italia*, n. 1/2.

Porter, M. E. (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", in *Economic development quarterly*, n. 14 (1).

Quacquarelli, B. (2009), "La gestione delle risorse umane internazionali: approcci organizzativi e individuali e prospettive di analisi empirica della realtà italiana", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 233.

Quintieri, B. (a cura di), (2006), *I distretti industriali dal locale al globale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Resciniti, R. e Fortuna, D. (2011), "Le strategie internazionali delle medie imprese tra standardizzazione e adattamento dell'offerta", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 85.

- Rispoli, M. (2003), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, il Mulino, Bologna.
- Roberts, J. (2007), *L'impresa moderna*, il Mulino, Bologna.
- Rullani, E. (2004), *Economia globale e post fordismo*, Roma.
- Rullani, E. (2011), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 69.
- Rullani, E. e Grandinetti, R. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma.
- Runfola, A. (2012), "Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail", in *Phytopathologia Mediterranea*, n. 51 (3).
- Russell, S. Winer, (2002), *Marketing Management*, Apogeo, Milano.
- Scarponi, S. (2006), "Globalizzazione e responsabilità sociale delle imprese transnazionali", in *Lavoro e diritto*, n. 20 (1).
- Sciarelli, S. (1995), *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova.
- Sciarelli, S. (1999), "Responsabilità sociale ed etica dell'impresa", in *Finanza, Marketing e produzione*, n. 1.
- Sciarelli, S. (2011), *La gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Silvestrelli, P. (2011), "Problematiche relative alla scelta dei manager expatriates nelle imprese transnazionali", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 60.
- Silvestrelli, S. (2011), "La globalizzazione tra esigenze economiche ed aspettative etico-sociali: alcuni elementi di riflessione per il manager", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 67.
- Stampacchia, P. (2007), *Il governo dei processi di impresa. Principi e scelte*, McGraw-Hill, Milano. Ibidem, (1984), *Economia e gestione delle imprese internazionali*, Cedam, Padova
- Stringer, R. (2000), "How to manage innovation", in *California Management Review*, n. 42 (4).
- Terna, P., Boero, R., Morini, M. e Sonnessa, M. (2006), *Modelli per la complessità. La simulazione ad agenti in economia*, il Mulino, Bologna.
- Terreberry, S. (2002), "Corporate social responsibility", in *Special Report*, 14 dicembre.
- Thomas, D. C. (2002), *Essentials of international management: A cross-cultural perspective*, Sage Publications, Inc.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (1997), *Managing innovation integrating technological market and organizational change*, John Wiley & Sons, New York.

Trento, S. e Warglien, M. (2001), *Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese italiane*, Banca d'Italia, Roma.

Trivellato, B. (2007), "Coordinare l'innovazione attraverso i confini: l'esperienza di alcune imprese italiane in Cina", in *Economia & Management*, n. 3.

Usai, G. (2002), *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova.

Vaccà, S. (2001), Prospettive di evoluzione delle imprese transnazionali, *Economia e Politica industriale*, n. 51.

Vaccà, S. e Zanfei, A. (1987), "L'economia globale ed i processi d'internazionalizzazione: un approccio teorico", in *Economia e politica industriale*, n. 54.

Valdani, E. e Bertoli, G. (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.

Verzaro, G. (2001), "La sfida della globalizzazione dei mercati", in *Sinergie, Quaderno di ricerca*, n. 13.

Volpato, G. (2008), *Fiat group automobiles: un'araba fenice nell'industria automobilistica internazionale*, il Mulino, Bologna.

Zona F. (2012), *Corporate Governance*, Egea, Milano.

Zucchella, A. (2007), "La responsabilità sociale nelle reti d'impresa", in *Symphonya Emerging Issues in Management*, n. 2.