

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo lavoro, vorrei dedicare qualche ringraziamento alle persone e alle figure che hanno avuto un ruolo importante e fondamentale nella realizzazione di questa monografia.

Anzitutto, un particolare ringraziamento va al Professore Giuseppe Tardivo e al Professore Stefano Bresciani che mi hanno guidato e mi guidano tuttora sempre con gentilezza, professionalità e amicizia. Infatti, senza il loro sostegno, consigli e contributo allo sviluppo in chiave critica di alcune delle tematiche affrontate nel presente volume, non avrei potuto realizzare la presente opera.

Ai miei genitori, che mi hanno sempre lasciato libero nelle mie scelte e che ho sentito vicini nei momenti in cui nessun altro mi avrebbe saputo dare il loro conforto, voglio dedicare tutti i piccoli successi della mia vita accademica (e non) e soprattutto quelli, più importanti, che sono sicuro arriveranno nei prossimi anni.

Grazie anche a tutti i Professori con cui ormai da anni ho iniziato a collaborare. In particolare tutte le persone appartenenti alla comunità accademica internazionale EuroMed come i Prof. Demetris Vrontis, Rudi Kauffman, Yaakov Weber, Matteo Rossi, Hela Chebbi, Dorra Yahiaoui. Inoltre, tutti i Professori e i dottorandi delle principali comunità accademiche italiane come il Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM), la Società Italiana di Management (SIMA) e la Società Italiana di Marketing (SIM), con i cui membri ho avuto il piacere di instaurare rapporti professionali e di stima e amicizia durante convegni, scuole e seminari.

Desidero inoltre ringraziare la Prof.ssa Larissa Rabbiosi e il Prof. Keld Laursen (Copenhagen Business School), il Prof. Rajneesh Narula e i dott. Tiju Pralahad e Daniel O'Connell (Henley Business School), il Prof. Francesco Sandulli e la Prof.ssa Paloma Almodovar (Universidad Complutense de Madrid), per i preziosi consigli e il costante supporto nell'attività di ricerca svolta presso le loro Istituzioni durante i periodi di visiting.

Infine, una menzione particolare alla memoria di Alan Rugman, uno dei massimi esperti di International Business a livello mondiale, ma soprattutto una persona fantastica che mi ha fatto crescere molto dal punto di vista accademico e non, che purtroppo è mancata lasciando un vuoto incolmabile in me e in tutte le persone che lo conoscevano.

PREFAZIONE

L'internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi economici costituisce un riferimento d'obbligo nelle analisi sull'economia globale e sta assumendo una rilevanza sempre più preponderante alla luce dei consistenti mutamenti strategici e del crescente processo di integrazione economica mondiale.

Stiamo vivendo, ormai da anni, in un periodo di notevoli cambiamenti che incidono in maniera radicale sia sul modo di concepire l'impresa e il suo management, sia sulla pratica operativa nella quale il mondo imprenditoriale si trova direttamente impegnato.

Negli ultimi tempi la grave crisi economica in atto sta portando un ulteriore elemento di riflessione nel panorama economico e sociale internazionale. I mutamenti in atto aprono infatti lo spazio a una più significativa presenza dell'Europa che con lo sviluppo delle singole autonomie e con i processi di integrazione costituisce sempre più un polo dell'assetto mondiale.

Oggi l'instabilità è sempre meno percepita in modo traumatico, come rottura di un equilibrio, di una progressione lineare di crescita economica, ma è accettata come un dato di fatto intrinseco all'ambiente economico contemporaneo.

Occorre pertanto adattarsi alle nuove condizioni imposte dalla variabilità ambientale, convivendo con l'instabilità e la mutevolezza dei mercati e assicurandone il controllo.

Negli ultimi decenni lo scenario economico mondiale ha subito profonde trasformazioni dovute sia all'emergere e al consolidarsi delle economie asiatiche, Cina e India in particolare, sia alla globalizzazione, non solo dei prodotti e dei mercati, ma anche dei territori, delle risorse e delle persone, sia all'importanza assunta dalla conoscenza e dalla capacità di innovare più rapidamente dei concorrenti.

Se fino a pochi decenni fa la competizione internazionale era guidata da paradigmi ben noti, oggi queste regole non sono più valide. Il modello di sviluppo basato su un ordine economico stabile, caratterizzato da ritmi di crescita sostenuti, politiche macroeconomiche di impronta keynesiana e un'organizzazione del lavoro di tipo Ford-Taylorista ha ceduto il passo a nuovi schemi in cui sono mutati radicalmente i drivers della competitività.

Il progresso tecnologico e la globalizzazione hanno determinato due tendenze apparentemente contraddittorie: la spinta verso un mondo sempre più "integrato",

ha portato all'omogeneizzazione della domanda e la valorizzazione delle caratteristiche distintive territoriali e della specificità locali, indispensabili per costruire strategie di sviluppo differenziate e innovative.

Una delle conseguenze più evidenti della crescente internazionalizzazione è l'erosione della capacità produttiva di molte regioni in cui l'industrializzazione è un fenomeno antico e radicato nei tessuti socio-culturali, minando le basi della preminenza economica degli stati nazionali. Il fenomeno, d'altro canto, ha permesso alle economie regionali di affacciarsi sulla scena, con politiche volte a sostenere e a valorizzare attività produttive altamente specializzate e competitive. Questo è ciò che è accaduto a Paesi tipicamente industriali, come la Gran Bretagna, la Germania, la Francia, che a fronte del deteriorarsi dei settori industriali tradizionali, hanno saputo rilanciare con successo le economie regionali, tant'è che il Galles, la Ruhr, la Westfalia, il Baden Württemberg e la regione lionese sono le aree con la maggiore concentrazione di industrie ad alto contenuto tecnologico d'Europa.

Le ragioni di successo sono molteplici: in primo luogo, sono state perseguite efficaci politiche tecnologiche, volte all'utilizzo e alla riconversione di risorse che da sempre hanno costituito il vantaggio competitivo di quella regione. Inoltre, non si è tentato di "improvvisare" nuove attività produttive, ma sono stati riqualificati comparti manifatturieri radicati nella tradizione dell'area, grazie alla presenza di una cultura imprenditoriale e di competenze a strutture produttive nella forma del cluster. L'elemento caratterizzante di queste regioni è la presenza di strutture reticolari radicate in cui l'interdipendenza tra gli attori locali genera forti sinergie tra imprese e istituzioni.

Questo nuovo modello di sviluppo ha comportato da un lato la delocalizzazione verso Paesi a minore costo del lavoro, "sradicando" le attività manifatturiere dalle aree storicamente industriali, dall'altro ha favorito l'emergere di vantaggi competitivi che derivano dalla specializzazione settoriale, dal forte legame con il territorio, dalla conservazione delle tradizioni produttive locali.

In un contesto fortemente concorrenziale come quello attuale, dove tutti sono in grado di offrire pressoché gli stessi prodotti e servizi, non è più possibile parlare di un vantaggio competitivo con riferimento a caratteristiche materiali; la sfida si sta spostando, come già ricordato, verso elementi intangibili e risorse localizzate. Per "vantaggio competitivo" si intende il risultato di una strategia che permetta all'impresa di acquisire e mantenere un posizionamento favorevole nei mercati in cui essa opera. Il vantaggio competitivo si può definire secondo una duplice chiave di lettura. In un'accezione ragionieristico-contabile, è espresso in termini di redditività superiore alla media dei concorrenti effettivi e potenziali, ed è misurabile attraverso gli indici di redditività economica (ROS, ROA). Nella letteratura manageriale è visto anche sotto un altro profilo, che si può esprimere come la capacità dell'impresa di distinguersi positivamente nella percezione dei compratori". Ne discende, in questa chiave interpretativa, che la redditività di un'impresa

dipende sia dalla struttura del settore, sia dalla sua capacità di creare un consumer surplus più elevato dei concorrenti. La base fondamentale per la formulazione di una strategia competitiva è quindi l'analisi della struttura del settore: la conoscenza delle forze competitive permette di conoscere gli eventuali punti di forza e di debolezza dell'impresa, fa emergere le minacce e le opportunità ambientali, evidenzia i potenziali percorsi di sviluppo aziendali.

L'unità di misura della competitività alla scala micro è il valore aggiunto, definibile come la differenza tra il valore di mercato dei prodotti e dei servizi e il costo dei fattori impiegati per ottenerli. Il valore aggiunto si può analizzare attraverso due strumenti operativi: la catena del valore e l'analisi SWOT, che permette di individuare i punti di forza e di debolezza interni all'impresa e le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno.

In base alla catena del valore, l'organizzazione viene scomposta in tutte le sue attività elementari strategicamente rilevanti. Per ognuna di esse si individuano legami e sinergie con altre attività e si valuta in quale misura ciascuna di esse contribuisce alla creazione di valore per l'azienda nel suo insieme.

Dato il successo del modello di Porter, la dimensione regionale ha assunto un ruolo sempre più rilevante all'interno dei nuovi modelli di sviluppo economico, inducendo a pensare a politiche territoriali che tengano conto della dimensione locale.

Questo tentativo richiede però il superamento della tradizionale concezione meccanicistica, che considera la dimensione geografica come un "serbatoio" di economie di agglomerazione, un semplice "ambiente di supporto" per le imprese insediate, come nella concezione porteriana. Il territorio non è un "mero contenitore di funzioni economiche", sostiene Salone, che fa da sfondo alle attività degli agenti economici cogliendo qua e là i vantaggi localizzativi disponibili. Al contrario, le imprese interagiscono tra loro all'interno di mercati che non sono il risultato "spontaneo" di dinamiche di libero scambio, ma sono costruzioni sociali radicate in istituzioni "territorialmente specifiche"; in questa prospettiva, i mercati costituiscono un asset territoriale localizzato, un fattore imprescindibile per acquisire un vantaggio competitivo.

Le imprese, dunque, costruiscono vantaggi competitivi su elementi propri della loro ubicazione spaziale; in un'economia della conoscenza, le capacità localizzate sono fattori strategici nel creare, acquisire e accumulare conoscenza più rapidamente e più efficacemente dei concorrenti.

In nessun caso le imprese possono dirsi svincolate da questa dimensione, perché le caratteristiche proprie del contesto territoriale influenzano sempre, in modi e in misure diverse, le loro scelte strategiche; tali capacità localizzate non sono un semplice "riflesso passivo", sostiene Salone, degli eventi storici che hanno interessato quell'area, ma possono essere modificate attraverso azioni intenzionali e mirate di individui e organizzazioni.

Alla luce di queste osservazioni si iniziano a delineare i concetti che si snoda-

no attraverso tutto il lavoro del Dott. Ferraris che sottolinea l'esistenza di un legame indissolubile tra la competitività delle imprese e quella dei territori. Infatti, lo sviluppo di un sistema economico regionale è strettamente legato alla conservazione e valorizzazione di risorse proprie dell'area, di natura intangibile, che conferiscono al territorio caratteristiche uniche ed irripetibili.

Il rapporto tra territorio e competitività, si riflette in una solida relazione tra forze economiche e coesione sociale; il fattore determinante per lo sviluppo di un territorio è insito nella sua "capacità di costruzione sociale".

Negli ultimi decenni è stata attribuita una rilevanza sempre maggiore ai fattori immateriali e relazionali per spiegare lo sviluppo economico di un territorio. La dimensione spaziale della crescita e l'attenzione alle caratteristiche geografiche socio-economiche e istituzionali del territorio hanno suscitato negli economisti un nuovo interesse per i modelli di sviluppo regionale. L'approccio dei sistemi regionali di innovazione e l'introduzione del concetto di *learning region* enfatizzano il ruolo della conoscenza nel nuovo ordine economico, in cui la competizione territoriale è giocata dalle regioni, in quanto "microcosmi" di nascita e fermento di nuove idee. Dall'assunzione trae origine la riflessione per cui il processo di sviluppo si basa sull'accumulazione di capitale fisico e immateriale, di natura umana e sociale.

In un contesto di apertura internazionale e di creazione di vaste aree monetarie integrate, spiega Camagni, la competitività territoriale ruota attorno alla capacità delle singole regioni di proporsi con successo sui mercati. La competizione tra regioni non è basata su un "vantaggio comparato", secondo cui ogni Paese ricopre un ruolo definito nella divisione internazionale del lavoro, ma su un "vantaggio assoluto" di impronta Smithiana, che richiama il concetto di "vantaggio competitivo" di Porter. Il problema della competitività e dell'attrattiva territoriale deve essere gestito, dunque, dalle regioni, mediante la definizione di adeguate strategie di sviluppo, che facciano leva su asset e potenzialità locali, che, più brevemente, sono indicate con "capitale territoriale".

La distinzione tra "vantaggio comparato" e "vantaggio assoluto" indicata da Camagni è presente anche nei lavori di Krugman, che sostiene, al contrario di tutti gli autori fin qui incontrati, che le sorti di un Paese non dipendano dal suo successo sui mercati internazionali.

Richiamando il modello della divisione internazionale del lavoro elaborato da Ricardo, Krugman sostiene che un Paese, pur non avendo un "vantaggio assoluto", possiede un "vantaggio comparato" sulla produzione di determinati beni.

Ne deriva, quindi, l'inutilità delle politiche di sostegno del vantaggio competitivo territoriale, che interferirebbero con la naturale funzionalità del mercato nell'allocazione delle risorse; la competizione non avviene a livello di territori, bensì tra le imprese insediate in un territorio, che non sfruttano le esternalità prodotte dalla concentrazione urbana, ma costituiscono il vantaggio competitivo sull'efficienza, sull'innovazione, sulle abilità di marketing e su altri fattori di natura interna alle imprese.

Diversi sono i fondamentali teorici del nuovo approccio: la teoria della razionalità limitata e delle decisioni in caso di incertezza, nei lavori di Malgrem e Simon; la teoria dell'innovazione di Nelson e Winter; l'approccio italiano relativo ai distretti industriali, nei contributi di Becattini, l'approccio del gruppo GREMI ai *milieux innovateurs* e il concetto di *untraded independencies* di Storper.

Questi contributi non si sostituiscono semplicemente ai tradizionali orientamenti funzionali, ma si affiancano ad essi nella costruzione del concetto di "capitale territoriale". L'idea di capitale territoriale è stata proposta per la prima volta nell'ambito dell'OCSE ed è stata ripresa dalla Direzione Generale Regioni della Commissione Europea: "Ogni regione possiede uno specifico capitale territoriale, distinto da quello delle altre aree, che genera un più elevato ritorno per specifiche tipologie di investimento, che sono meglio adatte per quest'area e che più efficacemente utilizzano i suoi asset e le sue potenzialità. Le politiche di sviluppo territoriale devono innanzitutto e soprattutto aiutare le singole regioni a costruire il loro capitale territoriale".

Emerge nella definizione un nuovo concetto di territorio, riconducibile non più solo alla nozione di "spazio", ma un sistema ben più complesso nel quale l'interazione degli attori locali è funzionale alla costruzione di un fertile tessuto sociale.

All'interno del territorio inteso come "villaggio globale", si assiste dunque al progressivo annullamento dei confini e delle distinzioni tra singoli sistemi nazionali.

Il lavoro di Alberto Ferraris, inserendosi nel filone di studi tracciato da Porter e sviluppato dagli Autori sopra menzionati, approfondisce ed integra le principali tematiche attuali delle imprese multinazionali, del loro modo di agire e di operare, delle strategie poste in essere per la conquista dei mercati in uno scenario dinamico e ipercompetitivo, permeato dal rischio e dall'incertezza.

Ma l'analisi non si ferma qui.

Nel presente lavoro, riprendendo un approccio caro alla "Scuola Torinese" sviluppato, in ottica aziendalistica da Federico Maria Paces e in ottica prevalentemente finanziaria da Giovanni Ferrero, l'Autore cerca di interpretare le complesse correlazioni tra l'organo di governo e le aree strategiche di affari (ASA), evidenziando nelle componenti: "vantaggio competitivo" e "creazione di valore" un fattore strategico determinante.

È questo, a mio avviso, un approccio rilevante che si propone di superare l'ottica tradizionale ponendo l'impresa in un contesto sistemico evolutivo collegato alla crescita per linee interne ed esterne per soddisfare le esigenze del mercato.

Il quadro che ne emerge è sintetizzato dall'Autore attraverso due chiavi interpretative:

1. L'innovazione è la forza generatrice dei fattori (nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi orientamenti al mercato) che consentono la crescita dell'impresa e del "sistema-paese" in cui essa vive.
2. L'innovazione è la spinta propulsiva per lo sviluppo di sistemi reticolari a-

perti e di alleanze che costituiscono una risposta obbligata alla sopravvivenza nel lungo andare.

Il volume affronta l'affascinante tematica dell'internazionalizzazione in una visione integrata, sottolineando le sinergie dei singoli argomenti con tematiche di aree affini:

- evidenziando con numerosi esempi pratici e applicazioni i concetti illustrati;
- ricorrendo a rappresentazioni grafiche e schemi illustrativi per focalizzarne gli aspetti fondamentali;
- utilizzando strumenti interattivi per facilitarne l'apprendimento.

Traspare in modo chiaro dalla lettura dei singoli capitoli che "l'internazionalizzazione è un fenomeno complesso che va oltre la sfera degli scambi e delle transazioni economiche ampliando il suo campo alla politica e alla società."

Il lavoro di Alberto Ferraris giunge a valle di un pluriennale percorso di ricerca avvalendosi della sinergie instaurata tra la Sezione di Economia e direzione delle imprese dell'Università di Torino e alcune primarie Università statunitensi (in primo luogo Stanford e UCLA che hanno accolto il Dott. Ferraris come *student researcher*), europee (Ural Federal University che lo ha accolto come Visiting Professor) e il CIMA (Centro Imprenditorialità e Management) recentemente costituito presso la Camera di Commercio di Cuneo che ha tra i soci fondatori EMRBI (EuroMed Research Business Institute), UnionCamere Piemonte, UniCredit e CDVM-Cuneo.

Questa prefazione potrebbe chiudersi qui e tuttavia resta ancora un importante aspetto da sottolineare.

I risultati a cui l'Autore perviene e le tesi proposte aprono la strada ad altri quesiti e spunti interpretativi.

Questo appare del tutto logico, data la continua evoluzione dello scenario esterno in cui l'impresa vive ed opera, della tecnologia e della cultura aziendale.

Quale sarà ad esempio, nell'immediato futuro, il ruolo della conoscenza e del capitale intellettuale nella costruzione del vantaggio competitivo, fattore determinante del successo nei mercati internazionali (come delineato nello storico Convegno Nazionale CUEIM-Sinergie di Torino nel novembre 2007) e quale impatto avranno le economie dei paesi emergenti, in primo luogo India, Cina e Brasile, sulla futura configurazione del mercato globale?

Ma questa è un'altra pagina dell'affascinante studio dell'internazionalizzazione dell'impresa e del ruolo dei mercati globali.

Chissà, forse un giorno qualche altro ricercatore, magari della "Scuola di Torino", la approfondirà.

Giuseppe Tardivo
Università di Torino

INTRODUZIONE

La globalizzazione, intesa come il processo che rende le economie nazionali sempre più interdipendenti all'interno di un unico sistema globale, ha spinto le multinazionali a confrontarsi e ad integrarsi in una dimensione globale. Oggi, le imprese multinazionali sono considerate aziende "globali", sottintendendo il fatto che esse siano attive ed effettuino vendite in tutto il mondo, quando invece non tutte hanno questo potere e questa capacità, anzi, sono molto poche le multinazionali capaci di interagire con differenti regioni situate in luoghi completamente differenti da quello di origine. L'obiettivo principale dell'elaborato è di fornire un manuale volto a comprendere le principali dinamiche delle imprese multinazionali e le principali caratterizzazioni dell'International Business nell'odierno contesto globale costantemente in continuo cambiamento. Infatti, l'internazionalizzazione e l'inserimento dell'impresa nell'economia globale hanno altamente modificato lo scenario, rendendo possibile che le nuove multinazionali si trovino a competere in un ambiente sempre più complesso ed instabile. Nuove, mutevoli e flessibili strategie con un focus primario sulla competitività orientata al mercato sono emerse e le imprese multinazionali tendono sempre più ad integrare nuovi concetti come open innovation, global networking, embeddedness e cross cultural management, definendo strategie secondo una dimensione più complessa e multidimensionale dove le performance di breve periodo si intrecciano con la remunerazione degli stakeholder nel lungo periodo.

Il manuale cerca di affrontare, quindi, in modo integrato diversi aspetti gestionali di queste imprese. Il primo capitolo è introduttivo della tematica oggetto della monografia. Le imprese multinazionali vengono definite e presentate, vengono proposti gli aspetti peculiari di queste imprese nell'era di una globalizzazione ormai estremizzata, vengono identificate alcune ideologie ed ipotesi che si sono sviluppate nel corso degli anni su queste imprese e, infine, vengono proposti gli investimenti diretti esteri (IDE), che rappresentano una condizione essenziale per l'esistenza di queste imprese. Infatti, l'espansione territoriale di un'azienda al di fuori dei propri confini nazionali si realizza proprio con l'utilizzo di investimenti diretti esteri che risultano quindi essere un potente strumento per la crescita e lo sviluppo.

Nel capitolo secondo, invece, vengono illustrate le principali teorie dell'International Business, partendo da quelle classiche riconducibili agli anni '60 e poi il-

lustrando dei capisaldi di questo filone di studi come la teoria dell'internalizzazione, il paradigma OLI e la teoria dell'internazionalizzazione della Scuola di Uppsala. Tutte queste teorie sono utili ancora oggi per spiegare diversi fenomeni legati alle imprese multinazionali e alla loro internazionalizzazione.

In particolare, vengono approfonditi i concetti fondamentali alla base delle due "scuole" di International Business più famose in Europa, cioè quella di Reading e di Uppsala. La prima si basa sui lavori di studiosi come Dunning, Casson, Buckley, Cantwell e Rugman ed enfatizza concetti come l'internalizzazione dei mercati intermedi, l'imperfezione dei mercati e il paradigma eclettico sempre con un forte riferimento agli IDE. La seconda, invece, si basa principalmente sui lavori di Johanson e Vahlne e si focalizza sul processo di internazionalizzazione (incrementale) e sul concetto di distanza.

Nel terzo capitolo viene proposto un nuovo modello di gestione integrata dell'impresa multinazionale che prevede un framework che si basa su tre pilastri fondamentali: a) i firm specific advantages (FSAs), cioè i tipici vantaggi che le imprese multinazionali sfruttano nelle diverse location in cui operano, come conoscenze brevettate, il proprio brand, routine organizzative e capacità di ricombinazione; b) i country specific advantages (CSAs), cioè i vantaggi specifici dei paesi esteri che le imprese multinazionali sfruttano combinandoli con i vantaggi proprietari, come la disponibilità di materie prime, forza lavoro qualificata, regolamentazioni nazionali, incentivi fiscali, ecc.; c) i subsidiary specific advantages (SSAs), cioè i vantaggi a livello di sussidiaria che acquisiscono maggior valore e rilevanza quando possono essere utilizzati in altri contesti e cioè trasferibili internamente (*non location bound*). Il framework proposto permette di comprendere diversi aspetti gestionali e consente ai manager di queste imprese di supportare le proprie decisioni.

Il quarto capitolo si concentra su un aspetto da sempre critico in qualsiasi tipo di impresa come la relazione fra l'internazionalizzazione e le performance. In questo contesto, la scelta di aumentare il proprio livello di internazionalizzazione sembra una scelta quasi obbligata nell'odierno scenario competitivo per poter sopravvivere e competere aumentando i propri ritorni economici. Purtroppo, dagli studi in materia, non sempre l'aumentare del livello di internazionalizzazione porta ad un corrispettivo aumento di performance. Infatti, diversi tipi di *liability* devono essere valutate e considerate in modo strategico e in ottica di creazione di valore nel lungo periodo.

Il quinto e sesto capitolo, invece, trattano argomenti riferiti all'innovazione e alla Ricerca e Sviluppo (R&S) che sono ad oggi grandi portatrici di valore aggiunto e di maggior competitività per le aziende. Da un lato, viene proposto un approccio recente all'innovazione, il modello aperto o *open innovation*, che prevede che le multinazionali attivino processi continui da e verso l'esterno creando una "permeabilità" dei propri confini organizzativi. Questo paradigma viene ormai utilizzato concretamente da diverse imprese multinazionali, principalmente

negli USA, e ha portato ad un crescente interesse accademico e della formazione manageriale verso questo fenomeno. Dall'altro lato, la gestione della R&S a livello globale rappresenta un fenomeno non recente ma ancora molto attuale per le imprese multinazionali, le quali tendono sempre più a gestire l'attività di R&S in diverse location in tutto il mondo, sfruttando diversi vantaggi localizzativi per attingere a conoscenze locali uniche e variegata. Le multinazionali che scelgono questa strategia hanno come obiettivo la massimizzazione del loro output innovativo; facendo ciò, infatti, rinnovano la loro capacità innovativa tramite il trasferimento, l'approvvigionamento, la combinazione e l'integrazione delle conoscenze innovative utilizzando diverse localizzazioni internazionali strategicamente vantaggiose.

Infine, l'ultimo tema toccato rappresenta un aspetto cruciale per le multinazionali che presentano ormai una forza lavoro globale. La diversità culturale dei diversi dipendenti appartenenti al gruppo rappresenta da una parte un problema, perché può creare conflittualità e incomprensioni all'interno del gruppo, dall'altra una grande opportunità perché la diversità è portatrice di valore. In quest'ottica il capitolo si propone di analizzare le caratteristiche del *Cross Cultural Management*, pratica ormai diffusa di gestione delle differenze culturali in ottica di creazione di valore. Lo studio del comportamento delle persone nelle organizzazioni collocate in culture e nazioni di tutto il mondo permette di identificare comportamenti organizzativi e culture nei diversi paesi, di confrontare le diverse attitudini e di far interagire le diverse persone provenienti da più paesi che lavorano nella stessa azienda o nello stesso ambiente di lavoro.

Capitolo 1

LE IMPRESE MULTINAZIONALI

SOMMARIO: 1.1. Lo schema di riferimento. – 1.1.1. Definizione e cenni storici. – 1.1.2. Le multinazionali nell'era della globalizzazione. – 1.1.3. Le multinazionali: un bene o un male per la società? – 1.2. Gli investimenti diretti esteri. – 1.2.1. Le principali caratteristiche. – 1.2.2. Le motivazioni. – 1.2.3. I dati recenti.

1.1. Lo schema di riferimento

Nell'attuale scenario competitivo, la necessità di sviluppare capacità nuove e flessibili è ormai un obbligo per tutte le organizzazioni, costrette sempre di più ad anticipare i cambiamenti di scenario e a competere in un ambiente fortemente dinamico e complesso. Le imprese multinazionali (IMN) hanno internazionalizzato le proprie attività a seguito della crescente complessità dello scenario di riferimento, caratterizzato dall'ipercompetizione e dalla globalizzazione dei mercati, collocando una o più sussidiarie in contesti locali diversi in tutto il mondo.

Negli ultimi 30 anni, che sono stati dominati dall'emergere di mercati sempre più globali, la visione tradizionale della gestione delle imprese multinazionali (IMN) si è modificata profondamente. Essa si è evoluta da condizioni di rigidità e uniformità a mercati dominati da flessibilità e varietà (creazione di *value chain* globali, massimizzazione a livello globale delle economie di scala, sinergie derivanti dalle interrelazioni dei network, ecc.).

Nel passato, quando la competizione era prevalentemente in mercati chiusi, l'area afferente al "business management" era chiamata a operare in un ambiente competitivo stabile e prevedibile, poco innovativo, dove le informazioni fluivano in modo scarso e dove gli asset tangibili erano più importanti. Con il nuovo millennio, invece, le nuove tendenze impongono grossi cambiamenti nella formulazione delle strategie delle imprese che operano ormai forzatamente a livello globale causando una vera innovazione nel management. Nuove, mutevoli e flessibili strategie con un focus primario sulla competitività orientata al mercato sono emerse e le IMN tendono sempre più ad integrare nuovi concetti di business come vision, mission e global networking definendo strategie secondo una dimensione

più complessa e multidimensionale dove le performance di breve periodo si intrecciano con la remunerazione degli stakeholder nel lungo periodo.

1.1.1. Definizione e cenni storici

In questo ambito, definiamo con il termine “imprese multinazionali” (IMN) le imprese che esercitano un’attività in diverse nazioni. Inoltre, la parte di attività svolte al di fuori del paese d’origine dovrebbe essere comunemente rilevante in relazione all’attività dell’impresa. Le attività in questione riguardano principalmente le vendite, gli asset, la produzione, i dipendenti e i profitti delle sussidiarie estere¹.

Quindi, la vera impresa multinazionale possiede o, in qualche modo, controlla le attività con valore aggiunto in più di un paese². Il concetto d’impresa internazionalizzata, oggi, si è ampliato a seguito della maggiore concorrenza internazionale presente anche in quei settori un tempo immuni dalle strategie dei *competitors* stranieri³. Il processo di internazionalizzazione, inoltre, è diventato una “esigenza di sopravvivenza” per le singole imprese e non più una scelta strategica. Come dichiarava già Varaldo⁴: “l’esigenza di pensare in termini globali concerne non soltanto le imprese, già impegnate e presenti sotto varie forme sui mercati internazionali, ma anche le imprese attestate e orientate essenzialmente al mercato nazionale”.

Pertanto, secondo alcuni autori questo concetto va ricollocato dalle classiche fattispecie al fatto che nella gran parte dei mercati nazionali le imprese hanno a che fare con una competizione internazionale⁵.

Le imprese multinazionali, inoltre, detengono una partecipazione azionaria rilevante in altre aziende che operano in uno o differenti paesi esteri e hanno a disposizione un’organizzazione integrata delle risorse, sia nel mercato locale che

¹ UNCTAD (1973), *Multinational Corporations in world development*, Department of Economic and Social Affairs.

² Questa è la definizione di imprese multinazionali che è comunemente accettata da accademici e non, ed è utilizzata per la raccolta di dati dalle maggiori agenzie internazionali come Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), UNCTAD, Technology and Enterprise Development (DITE), e dalla maggior parte dei governi nazionali e da enti sovranazionali.

³ Cfr. POLEDRINI S. (2008), “Elementi di strategie di internazionalizzazione delle imprese”, *Quaderni del Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali*, 14: 1-26; TARDIVO G., BRESCIANI S., FABRIS F. (2011), “Internal Dealing And Insider Trading: Focus On Financial Market In Italy Research Findings”, *Journal of Financial Management and Analysis*, Vol. 24 No. 1, pp. 24-38; BRESCIANI S., FERRARIS A. (2012), *Imprese multinazionali. Innovazione e scelte localizzative*, Maggioli Editore, Rimini; BRESCIANI S., VRONTIS D., THRASSOU A. (2013), “Change through Innovation in Family Businesses: Evidence from an Italian Sample”, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 9 No. 2, pp. 195-215.

⁴ VARALDO R. (1987), “Competizione globale e marketing internazionale”, *L’impresa*, N. 2.

⁵ POLEDRINI S. (2008), *op. cit.*

in quelli esteri. Una IMN deve possedere due importanti requisiti:

- requisito strutturale: l'azienda deve essere organizzata sotto forma di gruppo, con una società capogruppo che, normalmente, possiede più del 50% dei voti spettanti agli azionisti oppure detiene il diritto di nominare la maggioranza dei componenti degli organi direttivi, amministrativi delle società dipendenti, ubicate in località differenti dalla propria⁶.

- requisito di gestione imprenditoriale: le attività avviate nelle diverse parti del mondo sono gestite in modo unitario e centralizzato; si fa riferimento perciò al carattere d'integrazione assegnato alla gestione delle operazioni domestiche e internazionali⁷.

Le imprese sussidiarie o controllate sono quelle imprese in cui la IMN (tendenzialmente la capogruppo) detiene una partecipazione rilevante nel capitale sociale in quantità sufficiente per esercitare un'influenza dominante⁸. Le multinazionali si differenziano e si considerano un'evoluzione della grande impresa: esse, infatti, hanno oltrepassato la dimensione nazionale siccome operano in più paesi, utilizzando ugualmente i fattori produttivi (sia lavoro che capitale) e correlando i punti di produzione distanti da quelli di consumo. Rispetto alle imprese nazionali, queste imprese risultano essere anche meno soggette a regole e vincoli e spesso vengono accusate di condotte socialmente scorrette, che vanno dallo sfruttamento del lavoro minorile al dumping ambientale⁹.

Le aziende multinazionali si possono suddividere, in funzione delle loro caratteristiche produttive, in tre tipologie:

- orizzontali: gestiscono stabilimenti produttivi, collocati in diversi Paesi, con l'obiettivo di produrre merci simili o uguali;

- verticali: coordinano impianti produttivi, situati in differenti Paesi, con lo scopo di produrre merci che vengono impiegate come materie prime negli stabilimenti presenti in altri paesi;

- diversificate: gestiscono in diversi paesi impianti produttivi senza essere collegati tra loro né verticalmente, né orizzontalmente, né direttamente o indirettamente, e possono produrre prodotti diversi a seconda dei Paesi.

Storicamente, le prime evidenze riguardanti le imprese multinazionali avvennero nella seconda metà del decennio 1960, grazie alle attività delle IMN americane. Si trattò di una espansione "orizzontale". Queste imprese, infatti, co-

⁶ BARBA NAVARETTI G., VENABLES A.J. (2006), *Le multinazionali dell'economia mondiale*, Il Mulino, Bologna, p. 12.

⁷ SCIARELLI S. (1973), *L'impresa multinazionale*, Giannini editore, Napoli, p. 29.

⁸ UNCTAD (1973), *op. cit.*

⁹ Si parla di *dumping ambientale* quando una impresa può immettere sul mercato beni a più bassi prezzi perché prodotti a minori costi in paesi dove non esiste una normativa per la tutela ambientale.

stituirono unità organizzative molto simili a quelle della casa madre in altri paesi. Tali imprese erano caratterizzate da una loro autonomia e si appoggiavano a imprese fornitrici presenti nel paese di insediamento. Questa decisione, volta a penetrare dall'interno mercati protetti e di difficile ingresso per produttori esteri, era dettata dalle condizioni tecnologiche, dalle comunicazioni e dallo spostamento di beni e di capitali. La IBM fu un ottimo esempio: negli anni '60 entrò con nuovi stabilimenti nel mercato francese e in quello di altri paesi della CEE, al fine di vendere i propri computer all'interno del Mercato Comune, il quale era protetto dalle importazioni dagli USA dalla tariffa doganale esterna comune. A partire dalla metà degli anni '80 si verificava una forte crescita delle attività delle IMN. Questo fu il risultato di importanti cambiamenti nello scenario economico internazionale. Dal 1970, infatti, ci fu una forte espansione del mercato degli Eurodollari (conti in dollari in banche europee) ed una espansione all'estero delle banche americane. Si creò dunque un mercato dei capitali globale e molto più integrato. A ciò si sommarono altri cambiamenti nel settore finanziario quali l'eliminazione delle barriere al movimento di capitali, la deregulation e l'aumento della velocità dei flussi finanziari. Questi processi furono alimentati anche dagli enormi surplus monetari accumulati dai paesi OPEC e dalla necessità di riutilizzarli nell'economia mondiale. Quindi, i mercati finanziari favorirono la riorganizzazione e la trasformazione delle imprese. Si venne a creare velocemente un mercato di borsa globale e una ondata di acquisizioni transfrontaliere.

Avvenne dunque il passaggio da un sistema controllato dalle multinazionali USA a un sistema più complesso. Le IMN si espansero anche al settore dei servizi, agevolate sia dalla rivoluzione informatica che dalle crescenti interazioni tra settore di servizi e settore manifatturiero. Le multinazionali passarono così da una strategia "orizzontale" a una strategia "verticale". Per una IMN la verticalizzazione comporta l'integrazione e la razionalizzazione delle sue attività per formare un'unica catena produttiva transnazionale (*value chain* globali). Il gruppo sceglie dove produrre, assemblare e commercializzare i propri prodotti – in località spesso diverse fra di loro. Le scelte prese molte volte hanno il fine di aggirare barriere o sfruttare il più possibile i benefici fiscali. Infine, le multinazionali hanno dato vita ad un processo di outsourcing internazionale, producendo dunque le componenti in un determinato luogo ma assemblandole altrove per poi esportare a livello globale, talvolta anche nel paese di origine del gruppo multinazionale.

Pertanto questa dislocazione di attività incide fortemente sui flussi commerciali e sulla distribuzione di capacità nei settori industriali e dei servizi tra i diversi paesi e tra i diversi continenti.