

STUDI
E
RICERCHE



Gianpaolo Baronchelli

LA DELOCALIZZAZIONE
NEI MERCATI
INTERNAZIONALI

DAGLI IDE ALL'OFFSHORING

LED

Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

INTRODUZIONE

La globalizzazione e l'innovazione tecnologica sono all'origine di nuovi modelli imprenditoriali che presentano caratteristiche innovative quali la velocità nel rispondere ai cambiamenti, la flessibilità organizzativa, la ricerca delle aspettative dei clienti e la conoscenza delle strategie dei concorrenti nelle diverse aree geografiche del globo. L'impresa di successo che opera sui mercati internazionali deve essere virtuale, dato che ricorre fortemente a logiche di *outsourcing*, integratrice di attività disperse a livello internazionale, secondo logiche di *global supply chain*, e in grado di raccogliere competenze su scala globale, presso una pluralità di piattaforme e di centri internazionali d'eccellenza (Tracogna e Nanut, 2003).

L'internazionalizzazione di un'impresa interessa quindi le diverse attività della catena del valore. Le possibili «forme di internazionalizzazione» riguardano le attività aziendali indirizzate alla ricerca di nuovi mercati di sbocco e di nuove fonti di approvvigionamento estero sia per materie prime che per fasi complete delle attività, alla localizzazione estera dell'attività manifatturiera, alla creazione di laboratori di ricerca e sviluppo in contesti geografici differenti e infine riguarda le attività finanziarie dell'azienda.

Il presente lavoro si è voluto concentrare sull'analisi della localizzazione all'estero dell'attività manifatturiera e dell'internazionalizzazione delle fonti di approvvigionamento perseguendo logiche di *offshoring*.

La localizzazione parziale o integrale della produzione può avere obiettivi di miglioramento del servizio ai mercati locali, oppure l'utilizzo di risorse locali, materie prime o manodopera, non disponibili nella nazione di origine o disponibili a prezzi superiori. Nel primo caso, lo spostamento delle attività all'estero viene definita produzione orizzontale e consta nella realizzazione di prodotti simili a quelli della nazione di origine, riducendo i costi di trasporto e migliorando i tempi di consegna ai clienti locali. Nel secondo caso, la produzione viene definita verticale e consiste nella frammentazione della produzione a monte o a valle, con l'intento di raggiungere obiettivi *resource seeking*, utilizzando risorse locali per la realizzazione della produzione, oppure obiettivi *knowledge seeking*, utilizzando le stesse per raggiungere innovazioni di prodotto o di processo che consentano di migliorare la propria posizione competitiva. La produzione inter-

nazionale tramite localizzazione di filiali produttive in Paesi esteri può avvenire seguendo strategie di integrazione con il mercato, da cui derivano accordi con aziende locali, e seguendo strategie globali che originano gli Investimenti Diretti all'Estero. Sono entrambe strategie valide per settori ove sono importanti i fattori *firm specific*, cioè fattori che le aziende posseggono indipendentemente dal posizionamento geografico, ma che possono determinare un ulteriore vantaggio competitivo se abbinate ai vantaggi «di localizzazione» quali la forza lavoro a costi inferiori, l'accesso a fonti di materie prime e di energia e la conoscenza diretta dei mercati locali.

L'internazionalizzazione dell'approvvigionamento delle risorse all'estero prende origine dalla necessità delle imprese che vogliono avere successo nei mercati globali, di essere virtuali e flessibili, affidando a terzi determinate attività non ritenute distintive per il mantenimento e miglioramento del vantaggio competitivo aziendale. L'esternalizzazione di attività non ritenute *core*, tramite logiche di *outsourcing*, consente alle imprese di raggiungere entrambi gli obiettivi, ottenendo la fornitura di un prodotto/servizio di qualità, riducendo i costi di produzione e permettendo all'azienda di concentrarsi su attività strategiche.

La crescita delle aziende è indirizzata verso accordi e alleanze con imprese esterne, che consentano loro di seguire i vettori di flessibilità ed elasticità per aumentare il proprio vantaggio competitivo. L'azienda a struttura verticale e integrata non viene destrutturata, ma si affiancano a essa logiche di esternalizzazione che permettano la nascita e lo sviluppo di relazioni interaziendali (Ricciardi, 2000). Il fenomeno dell'*outsourcing*, che riguarda aziende appartenenti a tutti i settori, non fa riferimento solo allo spostamento all'esterno di alcune attività produttive che prima erano svolte in proprio, ma riguarda una logica di riorganizzazione aziendale, dove le diverse fasi della catena del valore devono essere analizzate e valutate come possibili attività da esternalizzare, per aumentare l'efficienza aziendale, rendendo il servizio più qualitativo, la struttura dei costi più elastica, aumentando la disponibilità di risorse finanziarie e la flessibilità ai cambiamenti esterni. La scelta di esternalizzare, che comporta un'attenta valutazione sia del partner che delle diverse fasi della catena del valore, induce a trattenere all'interno le fasi ritenute *core* e spostare all'esterno le fasi che non portano vantaggi competitivi, ma che possono essere migliorate in termini di innovazioni, di qualità e di costo se effettuate da partner selezionati.

L'obiettivo del presente lavoro è la definizione delle opzioni a disposizione del *management* nell'approccio ai mercati internazionali, non più visti solo come mercati per il posizionamento dei propri prodotti, ma come aree ove instaurare relazioni in continua evoluzione, dalla creazione di filiali di proprietà (sia tramite investimenti *Greenfield* e acquisizioni che tramite *joint venture*) alla creazione di rapporti con aziende locali per l'approvvigionamento di materie prime, semilavorati, prodotti finiti e innovazioni tecnologiche, che permettano il successo dell'azienda sui mercati internazionali.

Nella prima parte della ricerca vengono definite le linee guida che hanno originato il fenomeno della globalizzazione e le relazioni dello stesso con l'internazionalizzazione delle imprese. L'internazionalizzazione può assumere diverse forme sia in funzione dell'attività della catena del valore che viene affrontata, sia in funzione dell'investimento che l'azienda vuole indirizzare verso l'approccio ai mercati internazionali. I mercati internazionali possono essere avvicinati dalle aziende attraverso due diverse modalità: la prima prevede un'internazionalizzazione per fasi; la seconda, per la quale sono considerati fondamentali sin dalla nascita i network a livello internazionale creati dall'azienda, è utilizzata da aziende nate negli ultimi decenni e viene definita come approccio globale.

Nella seconda parte del lavoro viene approfondita l'internazionalizzazione della produzione tramite Investimenti Diretti Esteri (IDE). Iniziando con l'analisi delle costruzioni teoriche che dagli anni '60 in poi hanno studiato gli IDE. La teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni di mercato è il primo approccio descritto, prendendo spunto dalla tesi di Hymer, primo autore a citare l'esistenza di strategie aziendali alla base dell'espansione internazionale delle imprese. Vengono poi affrontati lo schema del ciclo di vita di Vernon, la teoria dell'internazionalizzazione di Buckley e Casson, sino a giungere al paradigma eclettico di Dunning. Nel prosieguo del lavoro vengono poi individuate le analisi che il *management* aziendale deve effettuare nella decisione riguardante la produzione internazionale tramite IDE e in particolare le determinanti strategiche che portano alla decisione riguardante il posizionamento geografico e la modalità dell'investimento della filiale produttiva.

Al fine di valutare le analisi e i passaggi che le aziende devono seguire nella definizione di un nuovo IDE viene presentato il caso della A. Agrati S.p.A. nel processo di apertura della Yantai Agrati Fasteners, filiale produttiva con sede nella Repubblica Popolare Cinese e localizzata nella municipalità di Yantai.

Nella parte successiva si approfondiscono le tematiche riguardanti l'internazionalizzazione delle funzioni di approvvigionamento alla luce dei fenomeni di esternalizzazione che contraddistinguono la moderna impresa globale. Le costruzioni teoriche a sostegno dell'*outsourcing* sono individuate nella frammentazione della produzione di Jones e Kierzkowski, nei costi di transazione di Coase e Williamson, nei vantaggi competitivi derivanti dall'individuazione delle competenze distintive definiti da Hamel e Prahalad.

Il processo di *outsourcing* di successo richiede al *management* l'approfondimento delle cinque fasi descritte all'interno del lavoro: l'analisi strategica delle attività per definire le competenze distintive aziendali, la valutazione del parco fornitori a disposizione per permettere la scelta del partner corretto, la stipula del contratto, il trasferimento dell'attività al fornitore e infine la gestione del rapporto con lo stesso, tramite valutazione e controllo delle *performance*.

Al fine di affrontare i passaggi che le aziende devono seguire nel processo di *outsourcing* di attività, viene presentato il caso della Imetec, ora Tenacta S.p.A.,

e il processo che l'azienda ha seguito dalla metà degli anni '90 nello studio di nuovi prodotti per la realizzazione della *mass production* presso fornitori asiatici, principalmente cinesi.

Il presente volume, risultato di approfondimenti della ricerca svolta durante il percorso del Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa presso l'Università degli Studi di Bergamo, ha beneficiato dei preziosi suggerimenti di diverse persone, alle quali vanno sentiti ringraziamenti, in particolare: la prof.ssa Mariella Piantoni, relatrice della tesi di Dottorato per gli spunti critici sui diversi aspetti della ricerca, il dott. Mauro Baronchelli per l'indispensabile collaborazione nella composizione editoriale, la dott.ssa Cerboni e il dott. Perini della Agrati S.p.A. per l'aiuto nella raccolta dei dati sul caso Yantai Agrati Fasteners, il dott. Genna e il personale della Tenacta Group S.p.A. per il notevole contributo nella stesura del caso Imetec S.p.A.



1. LINEE GUIDA

L'internazionalizzazione ¹ è un fenomeno con radici che risalgono a diversi secoli fa e che oggi influenza le scelte strategiche di tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione, dal settore e dall'area geografica di appartenenza. I mercati internazionali sono interdipendenti e le aziende si confrontano con essi sia come fonte di approvvigionamento che come mercato di sbocco delle proprie produzioni.

L'internazionalizzazione delle imprese ha avuto una crescita che può essere suddivisa in quattro fasi temporali (Valdani, 2003, Majocchi, 1997). La prima fase, governata dalle imprese europee, riguarda il periodo antecedente le due guerre, dove le imprese del Vecchio Continente, in particolar modo nord-europee, aumentarono la loro presenza nei mercati internazionali cercando di soddisfare le richieste dei mercati coloniali e prelevando in loco diverse materie prime.

La fase successiva che inizia nel secondo dopoguerra, ha come protagonista le imprese americane, principali attori a causa dei forti vantaggi competitivi (Vernon, 1971) legati alle superiori capacità in ambito innovativo nella preparazione di prodotti a elevato contenuto tecnologico, oltre che alla forte spinta derivante dagli aiuti concessi ai Paesi europei per la ricostruzione. Le imprese americane inoltre hanno dimostrato un elevato sviluppo nell'area finanziaria e manageriale e la presenza nei mercati internazionali con forme di investimento diretto, di *sourcing* delle materie prime e di *licensing*.

La terza fase vede invece come protagoniste le imprese giapponesi, che dagli anni Ottanta fecero il loro ingresso sul mercato mondiale, utilizzando strategie innovative sviluppate all'interno del proprio mercato e rivelatesi vincenti anche sui mercati internazionali. Le imprese giapponesi si concentrarono in investimenti all'estero nei settori in cui il Paese vedeva ridursi i propri vantaggi competitivi a

¹ L'internazionalizzazione racchiude sia lo svolgimento di attività all'estero che la presenza di imprese estere nel proprio mercato, ma anche una tendenza all'attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti come di regolamentazioni e di comportamenti. Cfr. Usai, Velo, *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola Editore, 1990, Milano.

causa dell'incremento dei salari, dei tassi di cambio e della mancanza di materie prime. Gli investimenti giapponesi erano quindi indirizzati verso i Paesi dell'area asiatica che permettevano loro di sfruttare le strategie sviluppate all'interno, ma avvantaggiandosi contemporaneamente dei minori costi di produzione (Kojima e Ozawa, 1982). Tutto ciò ha permesso a imprese giapponesi prima sconosciute di diventare concorrenti diretti di multinazionali già presenti nel settore da diversi anni. Ad esempio, Komatsu nelle macchine movimento terra, piuttosto che Casio negli orologi o Seiko nei calcolatori tascabili o Sony nell'elettronica di consumo.

La quarta e ultima fase riguarda il periodo che, iniziando con gli anni Novanta, può essere descritto come il periodo della *globalizzazione*, termine che dal punto di vista economico indica l'integrazione crescente delle diverse aree del mondo ². In quest'ultima fase, non è più un solo modello di impresa referente a un'area geografica a contraddistinguersi, ma è un'impresa con origini diverse, presente sui mercati internazionali, ma legata alle esigenze locali dei consumatori. Il nuovo modello di impresa valuta infatti le richieste dei diversi *stakeholders* sin dalla progettazione del prodotto, per continuare nella localizzazione degli approvvigionamenti e della produzione e terminare con la definizione delle modalità di approccio al mercato di sbocco. L'organizzazione di questo nuovo stile di «essere impresa» si caratterizza per la sua flessibilità e capacità di coordinamento delle differenti risorse presenti nei mercati mondiali. È quindi un'impresa efficiente a livello globale, ma sensibile alle richieste locali, che cerca di soddisfare sin dalla progettazione dei propri prodotti e delle proprie strategie.

1.1. LA GLOBALIZZAZIONE: ATTORI PRINCIPALI

La globalizzazione è un fenomeno che può essere analizzato da diversi punti di vista.

Possiamo infatti parlare di globalizzazione dell'economia ³, cioè della maggior interdipendenza tra i Paesi dovuta al crescente scambio di merci, capitali, servizi e tecnologie; possiamo parlare di globalizzazione di un singolo settore, cioè delle relazioni esistenti tra imprese di diversi Paesi appartenenti allo stesso settore: quanto più un settore è globale quanto maggiori sono i vantaggi derivanti da economie di scala o di scopo nella produzione, nell'uso di una marca globale. Possiamo infine parlare di globalizzazione di una singola impresa, intendendo con ciò l'estensione dell'impresa con i propri investimenti, i propri prodotti o servizi oltre i confini del Paese di origine.



² Valdani, Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, EGEA, 2003, p. 3.

³ G. Pellicelli, *Il marketing internazionale*, ETAS, 1999, p. 41.

2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE TRAMITE INVESTIMENTO DIRETTO

Il processo di internazionalizzazione può essere perseguito tramite strategie di esportazione, integrazione con il mercato estero e strategia globale (Piantoni, 2002, Valdani, 2003, Pellicelli, 1999).

La prima strategia permette all'azienda di vendere all'estero la produzione, che rimane interamente all'interno del mercato nazionale ed è valida soprattutto nei settori dove l'offerta si può permettere di mantenere una struttura logistica e i conseguenti costi di trasporto grazie ai vantaggi *country specific*, cioè collegabili alla produzione nel proprio Paese di origine ¹.

L'integrazione con il mercato estero e la strategia globale riassumono diverse strategie di internazionalizzazione che possono prendere forma tramite accordi quali *joint venture*, *franchising* oppure tramite Investimenti Diretti all'Estero (IDE) con l'obiettivo di raggiungere una maggior presenza nelle aree geografiche dove l'impresa decide di investire. Sono strategie valide per settori ove sono importanti i fattori *firm specific*, cioè i fattori che le aziende posseggono indipendentemente dalla posizione geografica, ma che possono permettere un miglioramento del vantaggio competitivo se abbinate ai vantaggi localizzativi quali la forza lavoro a bassi costi, l'accesso a fonti di energia e la conoscenza diretta dei mercati locali ².

Gli IDE sono la forma di investimento che richiede il massimo coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata. L'azienda, tramite IDE, delocalizza le attività della catena del valore per agire direttamente nel mercato estero.

L'investimento diretto all'estero è definito come quell'investimento internazionale effettuato da un soggetto residente in un Paese che ha l'obiettivo di

¹ L'etichetta apposta sulle merci prodotte in Italia (*Made in Italy*) è una delle caratteristiche che rendono la nostra produzione competitiva per la sua qualità.

² V. Nanut, A. Tracogna, *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, 2003, Sinergie, n° 60.

stabilire un interesse durevole in un'impresa residente in un altro Paese³. Con interesse durevole si intende l'esistenza di una relazione di lungo termine oltre all'esercizio di un'influenza sulla gestione dell'impresa.

In relazione alla forma di internazionalizzazione che stiamo analizzando è d'obbligo distinguere tra investimento internazionale di portafoglio e investimento diretto⁴ (Piantoni, 2002). La prima tipologia è definita come l'investimento effettuato per pure ragioni finanziarie, spesso a breve termine, che comprende sia i prestiti che gli investimenti in capitale di rischio. La seconda è caratterizzata dal controllo nella gestione e dalla presenza di un interesse di lungo termine nella società acquisita⁵.

L'investimento diretto permette all'impresa di internazionalizzare le competenze manageriali, le competenze tecnico-produttive, quelle commerciali e finanziarie (Valdani, 2000). Le filiali e consociate estere possono svolgere diverse attività, dall'assemblaggio di parti e componenti della produzione alla distribuzione e servizio post vendita nei mercati di destinazione.

Le ragioni che spingono le aziende a investire all'estero sono:

- l'ampliamento dei mercati accessibili;
- l'esistenza di differenziali nei costi dei fattori di produzione nei diversi Paesi e il loro sfruttamento;
- i vantaggi monopolistici derivanti dalla grande dimensione;
- l'esistenza di barriere tariffarie e non, i differenziali nei tassi e nei rischi di cambio dei diversi Paesi e delle diverse aree economiche e monetarie;
- la natura della competizione oligopolistica che investe anche Paesi in via di sviluppo;
- i vantaggi derivanti dall'innovazione e dalla diversificazione di prodotto e la superiorità delle conoscenze manageriali delle imprese;
- la propensione delle imprese di grandi dimensioni a esportare non solo i prodotti, ma direttamente il *know how* necessario per realizzarli.

Gli investimenti diretti possono assumere le seguenti forme (Piantoni, 2002):

- Creazione di una filiale estera derivante da acquisizione di azienda locale caratterizzata da proprietà e controllo diretto esclusivo dalla casa madre. In questa fattispecie, si definiscono modalità di ingresso *sole venture* e la natura dell'investimento è *high equity*;

³ Definizione dell'OCSE nella terza edizione del *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* (1996).

⁴ Il primo a effettuare questa distinzione basata sul controllo fu Hymer (1960) nel lavoro che ha portato alla definizione della teoria sui vantaggi monopolistici.

⁵ Il Fondo Monetario Internazionale ha fissato nella percentuale del 10% il valore minimo per poter definire l'investimento come investimento diretto ai fini del controllo gestionale dell'azienda e della misurazione per la indicazione nella bilancia dei pagamenti. In caso contrario, in funzione della parcellizzazione del capitale azionario, un'azienda potrebbe essere controllata con la proprietà di una piccola parte del capitale azionario, piuttosto che con percentuali che si debbano avvicinare al 50% della proprietà. La percentuale definita dal FMI del 10% è stata adottata anche dall'Italia per la valutazione degli investimenti.

- Filiale creata *ex novo* in un mercato estero, caratterizzata da proprietà e controllo esclusivo della casa madre. Si tratta di una modalità di ingresso *sole o new venture entry* e *high equity*.
- Alleanza di natura cooperativa, giuridicamente formalizzata, tra un'azienda locale e una internazionale, destinata allo svolgimento di un'attività tecnico-produttiva e/o commerciale. In questo caso la modalità d'ingresso è definita *joint venture* e la natura dell'investimento *low equity*.

Tra le imprese oggetto di investimento diretto dobbiamo distinguere tra (Reganati, 2003):

- società controllate (*subsidiary companies*): società con personalità giuridica, ove l'investitore detiene, direttamente o indirettamente, una partecipazione superiore al 50% del capitale sociale e ha il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione;
- società consociate (*associate companies*): società con personalità giuridica, ove l'investitore e le sue società controllate detengono una partecipazione del capitale sociale compresa tra 10 e 50%;
- filiali (*branches*): società senza personalità giuridica, possedute interamente o congiuntamente dall'investitore estero.

Diversi autori hanno studiato gli investimenti diretti all'estero ricercando le motivazioni che spingono le aziende a effettuarli oltre alle ragioni che permettono alle multinazionali di avere ragione delle aziende locali.

2.1. TEORIA DEI VANTAGGI MONOPOLISTICI E DELLE IMPERFEZIONI DI MERCATO

L'analisi teorica dell'internazionalizzazione delle imprese nasce con la pubblicazione della tesi di Dottorato di Hymer al MIT nel 1976.

Prima di allora le teorie esistenti si basavano sul commercio internazionale (cfr. Reganati, 2003, Bellante, 1990, Demattè, 2005). Il commercio internazionale veniva spiegato attraverso i modelli del vantaggio assoluto di Adam Smith (1776), del vantaggio comparato di Ricardo e attraverso quello successivo di Heckscher-Ohlin. Il primo modello si basava sull'assunto che una nazione esporta i beni che produce a un costo inferiore, in termini di costo del lavoro, rispetto alle nazioni con cui commercia. Il modello del vantaggio comparato di Ricardo aggiunge al costo del lavoro anche altri fattori produttivi, mentre il modello di Heckscher-Ohlin spiega il commercio internazionale basandosi sulla differente dotazione di fattori produttivi e la conseguente produzione di beni nelle differenti nazioni in funzione del fattore produttivo di cui dispongono in maggior quantità.

Verso la fine degli anni '60 gli studiosi delle dinamiche aziendali si resero conto dell'impossibilità di sostenere che gli investimenti esteri delle imprese potes-



3.

LA PRODUZIONE INTERNAZIONALE TRAMITE INVESTIMENTI DIRETTI: MODALITÀ E SCELTE STRATEGICHE

La strategia di internazionalizzazione può assumere diverse configurazioni alternative che permettono all'azienda di sviluppare il proprio vantaggio competitivo nei mercati internazionali. Le forme che l'azienda può assumere sono molteplici e una stessa azienda può scegliere formati «distinti per le singole attività della catena del valore, per i diversi settori in cui opera, per i vari segmenti dello stesso settore, nonché per le varie aree geografiche in cui è impegnata» (Valdani, 2003).

I principali modelli con cui l'azienda può sviluppare l'approccio ai mercati internazionali sono: l'esportazione sia diretta che indiretta ove vengono mantenute nel mercato nazionale gran parte delle attività della catena del valore, impegnando nello sviluppo dei mercati esteri soprattutto le attività di vendita; le alleanze che permettono l'integrazione con il mercato estero decentrando alcune attività della catena del valore, ma suddividendo i rischi con *partners*; gli investimenti diretti esteri (IDE) con cui l'azienda decentra sia attività produttive che commerciali che di servizio tramite investimenti in Paesi esteri che permettono all'azienda un controllo diretto dell'attività.

L'investimento diretto è definito come quell'investimento internazionale effettuato da un soggetto residente, che ha l'obiettivo di stabilire un interesse durevole in un'impresa con sede in un altro Paese, e sulla quale esercita un controllo gestionale oltre che di capitale. Gli IDE sono la forma di investimento che richiede il massimo coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata e tramite i quali delocalizza le attività della catena del valore, per agire direttamente nel mercato estero.

Gli investimenti diretti a fini produttivi o produzione internazionale consistono «nell'insediamento estero di stabilimenti e impianti destinati alla trasformazione e/o all'assemblaggio di materiali e componenti»¹, mentre a livello di ana-

¹ Demattè e Perretti, *op. cit.*, (2003) p. 99.

lisi strategica rappresentano «strategie competitive volte al perseguimento o allo sfruttamento di vantaggi di costo e di differenziazione, attraverso l'acquisizione di risorse e di mercati locali».

Gli obiettivi che le aziende perseguono tramite la produzione internazionale possono riguardare sia il miglioramento del servizio ai mercati locali, sia l'utilizzo di risorse locali, materie prime o manodopera, non disponibili nella nazione di origine o disponibili a prezzi superiori ².

Nel primo caso lo spostamento delle attività all'estero viene definita produzione orizzontale e consiste nella produzione di prodotti simili a quelli realizzati nella nazione di origine. Nel secondo caso la produzione viene definita verticale e consiste nella frammentazione della produzione a monte o a valle.

La produzione orizzontale

La modalità di produzione orizzontale permette all'impresa di realizzare all'estero un prodotto simile a quello realizzato in patria, duplicando il processo di produzione, con l'obiettivo di sostituirsi al commercio internazionale oppure di migliorare la propria posizione competitiva perfezionando il servizio per i clienti del nuovo mercato ³.

I costi da valutare nell'investimento saranno da un lato i costi derivanti dalle contrattazioni con i governi locali, dalla valutazione del sistema fiscale, dall'organizzazione richiesta per la preparazione dell'impianto, che potranno essere ridotti considerando eventuali forme di collaborazione con aziende locali. Dall'altro lato dobbiamo aggiungere i costi di produzione, sia variabili che fissi, che dipenderanno dalla dimensione dell'impianto rispetto alla possibile produzione piuttosto che dall'esistenza di economie di scala.

La decisione di effettuare investimenti diretti per il miglioramento del servizio al cliente porta anche diversi risparmi, tra cui i risparmi dei costi di trasporto piuttosto che i risparmi dei costi tariffari, il miglioramento delle tempistiche di consegna e della risposta alle richieste del mercato ⁴.

² Cfr. Demattè e Perretti 2003, Reganati 2003, Shatz e Venables 2000, Grant 1998, Dikova e Van Witteloostuijn 2005.

³ Haier Group, azienda cinese *leader* in Cina nel mercato degli elettrodomestici bianchi, ha deciso di realizzare un sito produttivo a Camden negli Stati Uniti, nel 2004, per migliorare il servizio per i clienti americani, pur avendo maggiori costi di produzione, ma riducendo i costi di trasporto, i costi dovuti a barriere tariffarie e migliorando le tempistiche e l'assistenza ai propri clienti. La società certamente ha un costo della manodopera molto più alto, pur riducendo i costi di spedizione, ma i vantaggi che la società cinese sta cercando sono due: il primo è la vicinanza con i grossisti americani che vogliono avere un piccolo *stock* al proprio interno, per i quali è importante garantire una spedizione *just in time*; il secondo vantaggio è collegato alla visibilità del *brand*, che è molto importante considerando i *competitor* che si sta preparando ad affrontare, quali Whirlpool e Maytag.

⁴ La vicinanza al mercato e la velocità di risposta alle richieste della domanda sono alcune delle ragioni che hanno spinto diverse aziende di abbigliamento come il Gruppo

Esistono due tipologie di produzione orizzontale (Reganati, 2003): la prima orientata al mercato e la seconda orizzontalmente integrata.

La produzione orizzontale orientata al mercato, dove gli IDE hanno obiettivi *market seeking* (Dunning, 1993, 2000), è seguita da imprese che considerano gli investimenti diretti e le esportazioni come modalità alternative. Gli obiettivi dell'investimento estero consistono nella riduzione dei costi di accesso al mercato, quali i costi di trasporto o i costi doganali, oppure di accrescere la propria competitività nel mercato tramite la maggior capacità di rispondere alle esigenze e alle preferenze locali. Concludendo, come sottolineato da Shatz e Venables (2000), quando i costi di accesso tramite esportazione sono maggiori rispetto ai costi dovuti alla predisposizione di un impianto nel Paese in esame, allora l'investimento diretto si sostituirà alle esportazioni. Nella decisione influiranno anche valutazioni in merito alla dimensione del mercato. Infatti, quanto maggiore è la dimensione del mercato locale tanto minore è il costo fisso, dovuto alla predisposizione dell'impianto, da imputare al singolo prodotto. La dimensione del mercato influisce anche nella visione strategica; infatti, in un mercato di grandi dimensioni, esistono diversi produttori locali, per cui la competizione sarà elevata e la probabilità di successo sarà maggiore con la produzione locale ⁵.

La seconda tipologia consiste nella produzione internazionale orizzontalmente integrata, seguita da imprese che puntano allo sfruttamento di economie di scopo ed economie di scala, e quindi gli investimenti saranno definiti *efficiency seeking* (Dunning, 1993, 2000), dovuta all'esigenza di adattare i prodotti ai gusti o agli standard qualitativi presenti nei diversi mercati e che alcuni autori considerano appartenente alla tipologia *market seeking*. La giustificazione di investimenti diretti per la soddisfazione di gusti e standard qualitativi particolari richiede un'analisi approfondita del mercato, in merito alle sue dimensioni, che possano soddisfare la produzione totale dell'impianto.

La produzione verticale

La produzione internazionale verticale deriva dall'obiettivo aziendale di riduzione dei costi, grazie all'utilizzo di risorse locali, dalla manodopera alle materie prime, disponibili a costi inferiori o l'accesso a risorse locali non disponibili nella nazione di origine ⁶ frammentando il processo produttivo.

Inditex (con i marchi Zara, Massimo Dutti, Oysho) e il gruppo Benetton a mantenere buona parte della produzione nelle vicinanze dei mercati europei (cfr. Tracogna, 2004).

⁵ Shatz e Venables (2000) riportano come gli investitori statunitensi e giapponesi, a seguito della creazione del mercato unico europeo, siano sempre più indirizzati a effettuare investimenti diretti nelle nazioni europee, da cui possano servire i mercati delle singole nazioni, piuttosto che seguire strategie di semplice esportazione.

⁶ Exxon accede alla produzione del greggio nel Mare del Nord sia attraverso la produzione di petrolio nei propri stabilimenti di produzione nel Mare del Nord, sia attraverso importazione di petrolio acquistato con contratti di fornitura di lungo termine con Statoil, BP

La frammentazione della produzione può derivare dalla presenza di capacità e competenze differenti in diverse aree del mondo, dove alcune regioni hanno maggiori conoscenze e sono più produttive nello svolgere una determinata operazione, mentre altre regioni hanno una maggior produttività in una fase differente (Jones e Kierzkowski, 1990).

Una prima tipologia di produzione internazionale riguarda la decisione aziendale di integrazione di uno stadio del processo produttivo a monte, con l'obiettivo di utilizzare le risorse presenti nel Paese dove vengono indirizzati gli investimenti (obiettivo *resource seeking*). Le risorse ricercate possono essere sia materie prime (non presenti o carenti nella nazione di origine), sia manodopera specializzata a costi inferiori piuttosto che conoscenze tecnologiche o di *management*⁷.

La seconda tipologia riguarda investimenti in Ricerca e Sviluppo in Paesi esteri (obiettivi *knowledge seeking*), alla ricerca di innovazioni di prodotto o di processo che le permettano di rafforzare la propria posizione competitiva.

3.1. LOCALIZZAZIONE DEGLI IMPIANTI DI PRODUZIONE INTERNAZIONALE

La scelta in merito al posizionamento geografico dell'investimento diretto può essere fonte di vantaggio competitivo, grazie sia alla possibile differenza nel costo delle risorse produttive, sia all'arbitraggio esercitabile dall'azienda internazionalizzata nella gestione dei flussi di prodotti. La localizzazione di una filiale apporterà dei vantaggi nel lungo periodo all'azienda investitrice se questa riuscirà a realizzare delle relazioni di collaborazione con le altre sedi presenti nelle diverse aree geografiche oltre che con la rete esterna all'azienda. La qualità della scelta localizzativa potrà quindi essere valutata in funzione di tre variabili: l'acquisizione di una posizione di vantaggio competitivo nell'area destinataria dell'investimento, gli effetti positivi sulla competitività dell'impresa a livello globale e infine il miglioramento del trasferimento di competenze tra l'azienda e i suoi *stakeholders* (Caroli, 2000).

La scelta dell'area geografica dove effettuare l'investimento richiede valutazioni approfondite che permettano all'azienda di ottenere effetti positivi sulle



e altri produttori, sia grazie a forniture occasionali reperite grazie ai mercati del petrolio di Londra e Rotterdam (Grant, 1998).

⁷ La ricerca di manodopera specializzata a costi inferiori è una delle maggiori ragioni che spingono le aziende occidentali a effettuare investimenti nell'area asiatica e dell'Est Europa. La possibilità di trasferire le attività che richiedono una maggior intensità di manodopera in aree dove il costo della manodopera è diverse volte inferiore al costo in patria, permette la riduzione del prezzo dei prodotti, che possono poi essere esportati in tutto il mondo (produzione internazionale di *tipo export-platform*), cfr. Hanson (2001).

4. ESTERNALIZZAZIONE E DELOCALIZZAZIONE ESTERA DI ATTIVITÀ DI IMPRESA

I cambiamenti dell'ambiente esterno dovuti all'internazionalizzazione delle imprese, all'integrazione dei mercati e all'evoluzione tecnologica dei mezzi di comunicazione hanno portato innovazioni nelle tecniche di gestione di impresa.

La globalizzazione, fenomeno che interessa tutti gli attori operanti a livello economico, e non solo l'impresa, spinge a cambiamenti nelle modalità gestionali, richiedendo maggior flessibilità, elasticità e valutazioni di convenienza. Vengono abbandonate le logiche verticali che spingevano le aziende a un approccio per stadi ai mercati internazionali e portavano a integrazioni verticali oppure orizzontali. Si richiede la costruzione di «imprese globali» (Rullani, 2002) che spingano verso la mobilità degli insediamenti internazionali, dei capitali, delle conoscenze, delle filiere e delle catene di controllo. La nuova «impresa globale» ha come strategia di base gli investimenti in fattori mobili, che possano essere trasferiti da un luogo all'altro con elevata facilità e in tempi brevi (capitali finanziari, macchine, *know how* e *top management*).

L'innovazione tecnologica, soprattutto in ambito telematico, modifica a sua volta le modalità gestionali. La possibilità di comunicare a costi bassissimi con fornitori che si trovano a distanza nell'ordine delle migliaia di chilometri, permette di modificare le logiche di acquisto e di produzione, aumentando le opportunità per le piccole e medie imprese che possono accrescere il proprio *network* di conoscenze, mentre permette alle imprese di grandi dimensioni di gestire con maggior facilità alleanze e cooperazioni, senza dover forzatamente installare in Paesi esteri proprie filiali tramite investimenti diretti.

La crescita delle aziende è indirizzata verso accordi e alleanze con imprese esterne tramite logiche di *outsourcing* che le permettano di seguire i vettori di flessibilità ed elasticità per aumentare il proprio vantaggio competitivo. L'azienda a struttura verticale e integrata non viene destrutturata, ma si affiancano a essa

logiche di esternalizzazione che permettano la nascita e lo sviluppo di relazioni interaziendali (Ricciardi, 2000).

Il fenomeno dell'*outsourcing*, che riguarda aziende appartenenti a tutti i settori, non fa riferimento solo allo spostamento all'esterno di alcune attività produttive che prima erano svolte in proprio, ma riguarda una logica di riorganizzazione aziendale, dove le diverse fasi della catena del valore devono essere analizzate e valutate come possibili attività esternabili, per aumentare l'efficienza e la flessibilità aziendale, rendendo il servizio più qualitativo, la struttura dei costi più elastica, aumentando la disponibilità di risorse finanziarie e la flessibilità ai cambiamenti esterni.

La scelta di esternalizzare comporta un'attenta valutazione sia del *partner* sia delle diverse fasi della catena del valore, trattenendo all'interno le fasi ritenute *core* e esternalizzando le fasi che non portano vantaggi competitivi, ma che possono essere migliorabili in termini di innovazioni, di qualità e di costo se effettuate da *partner* selezionati.

4.1. L'INTEGRAZIONE VERTICALE

L'economia di mercato, linea guida del sistema capitalistico, è la sintesi di due tipologie di organizzazione di attività economiche (Grant, 1999): il meccanismo di mercato, definito da Adam Smith (1776) come la «mano invisibile» che guida il coordinamento delle transazioni di mercato, e il meccanismo organizzativo, definito da Alfred Chandler (1977) come la «mano visibile», che pianifica e coordina le decisioni relative alla produzione, all'offerta, agli approvvigionamenti e alle vendite all'interno di un'impresa. Coordinamento che deriva da decisioni prese dai *manager* e che vengono imposte con autorità nella gestione aziendale.

Chandler, nel suo lavoro, ha individuato le strategie esistenti nelle scelte aziendali che hanno permesso lo sviluppo delle imprese multinazionali nel secolo scorso, caratterizzate da crescita dimensionale, diversificazione e copertura geografica. Il modello organizzativo di base era l'impresa integrata verticalmente e articolata funzionalmente, la cui dimensione permetteva il raggiungimento di economie di scala e una maggior efficienza organizzativa.

Il termine *integrazione verticale* indica «l'internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate»¹. Obiettivo principale della strategia consiste nel controllo del numero maggiore di fasi produttive, limitando il più possibile il ricorso agli approvvigionamenti. Lo sviluppo aziendale viene raggiunto aggiungendo alle linee di produzione già esistenti nuove linee a monte o a valle. Nel primo

¹ R. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 1999, Il Mulino.



5. OUTSOURCING E OFFSHORING: STRATEGIE DI APPROVVIGIONAMENTO NEL MERCATO GLOBALE

La gestione aziendale è fortemente influenzata dall'avvento delle nuove tecnologie oltre che dall'apertura dei mercati. La nascita di Internet ha reso possibile scenari difficilmente immaginabili qualche anno fa modificando il commercio internazionale, le strategie aziendali e rivoluzionando la struttura economica e imprenditoriale. La terziarizzazione, sinonimo di *outsourcing*, è divenuta la parola chiave della nuova economia, coinvolgendo la struttura aziendale che non si concentra più solo sulla produzione industriale ma anche verso servizi basati sulla conoscenza. La rete ha modificato le modalità di trasmissione delle informazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda e di proposta dei prodotti ai propri clienti ed è «il centro di gravità e il propulsore dello sviluppo per creare un nuovo tipo di imprenditorialità». Le nuove tecnologie e il fenomeno della globalizzazione richiedono alle imprese alcune caratteristiche per poter avere successo: «la velocità nel rispondere ai cambiamenti, l'elevata flessibilità organizzativa, la conoscenza delle aspettative dei clienti, la conoscenza delle strategie dei concorrenti e dei fornitori».

Le relazioni tra produttore e consumatore cambiano, si riduce la presenza di intermediari (figure aventi funzioni di trasmissione delle informazioni, quali il *middle management* all'interno dell'azienda oppure i concessionari/distributori/negozi al dettaglio nelle vendite al consumatore finale) che nella precedente struttura erano fondamentali per la trasmissione di informazioni e per la vendita. La nuova struttura economica richiede alle imprese che vogliono avere successo nei mercati globali di essere «virtuali, dando meno importanza alla fisicità anche in termini di capitalizzazione; molecolari, tramite la riorganizzazione dei processi aziendali, strutturandoli in modo dinamico ed efficiente, magari affidandola a parti terze». Il trasferimento a terzi di attività, tramite logiche di *outsourcing*, consente alle imprese di raggiungere entrambe le caratteristiche, rendendole «più flessibili e contemporaneamente molecolari, cedendo a fornitori parte delle attività».

che non appartengono alle attività *core* dell'azienda». Facendo un semplice esame del rapporto costi/benefici, si nota come essa tende a diminuire in casi di esternalizzazione di attività. La riduzione del «fabbisogno di impianti e attrezzature sofisticate» agisce sui costi, mentre la «fornitura di un servizio impeccabile», perché realizzato da specialisti permette di accrescere i benefici (Ventricelli, 2004).

Lo spostamento delle attività produttive verso Paesi in via di sviluppo o di nuova industrializzazione è già presente da decenni nei processi di riorganizzazione aziendale delle imprese occidentali ¹. I cambiamenti che hanno interessato l'ultimo decennio riguardano lo spostamento totale della capacità produttiva in Paesi a basso costo del lavoro ², ridisegnando la catena del valore di interi settori industriali. Il vantaggio competitivo delle multinazionali che hanno esternalizzato buona parte delle attività consiste nella capacità di gestire i contributi dei diversi soggetti che partecipano alla catena del valore, mantenendo una posizione di guida nella coalizione stessa ³ (Tracogna e Nanut, 2003). Al fenomeno di esternalizzazione delle fasi produttive in Paesi a basso costo delle materie prime (dalla manodopera alle risorse naturali), si sono affiancati negli ultimi anni i fenomeni di *global sourcing* delle attività di supporto della catena del valore aziendale ⁴.

¹ Nel modello imprenditoriale anglosassone la ri-localizzazione di attività operative e di processi produttivi è una tendenza ormai consolidata. La *corporation* americana ha sempre mantenuto una chiara separazione tra funzioni di progettazione e funzioni di produzione, tra ideazione e *design*, organizzazione del prodotto e sua effettiva realizzazione. Attraverso una separazione tra momento dell'innovazione e successiva industrializzazione del sapere, generato a partire da strutture di Ricerca e Sviluppo, la grande impresa americana è stata in grado di ottenere significativi successi economici sfruttando economie di scala nella «replica della conoscenza». Raggiunta la stabilizzazione nelle fasi di produzione e di presidio dei mercati relativamente al prodotto, la delocalizzazione costituisce un passo naturale nelle scelte strategiche d'impresa, alla ricerca di condizioni di maggiore efficienza (Micelli, Chiarvesio, Di Maria 2003).

² Gap e Levis nel campo dell'abbigliamento, Mattel nel campo dei giocattoli, IKEA nell'arredamento, Nokia nella telefonia, Hewlett Packard nell'informatica per citare solo alcuni dei molteplici casi di aziende che stanno spostando la loro intera produzione oltre a diversi servizi nei Paesi a basso costo di manodopera, specialmente nel Sud Est Asiatico (cfr. Tracogna e Nanut 2003).

³ Nike ne è l'esempio caratteristico, con poche migliaia di dipendenti diretti e con oltre mezzo milione di addetti che lavorano presso i propri fornitori. L'azienda americana riesce a combinare le competenze interne di *marketing* e di R&S con le diverse caratteristiche dei fornitori dislocati nelle diverse aree del pianeta. Il successo viene raggiunto tramite la combinazione delle risorse e competenze distintive delle aziende produttrici, delle agenzie di *advertising*, degli atleti e delle squadre di professionisti legati da contratti di esclusiva, delle agenzie per il supporto delle vendite, delle aziende specializzate in servizi logistici e delle catene di distribuzione internazionali oltre ai punti di vendita al dettaglio (Tracogna e Nanut, 2003).

⁴ Venkatraman (2004) ha individuato tre differenti passaggi nello spostamento all'estero delle attività aziendali. Il primo passaggio, derivante dallo sviluppo dei trasporti internazionali nella seconda metà del secolo scorso, ha permesso alle multinazionali di spostare

Sin dall'inizio degli anni '90 le aziende occidentali hanno spostato all'estero (*offshoring*), in Paesi quali la Cina e soprattutto l'India, ma anche in nazioni europee come l'Irlanda o in Medio Oriente, in Israele, diversi servizi di *information technology* (*Information Technology Outsourcing* – ITO), oltre all'esternalizzazione di interi processi (*Business Process Outsourcing* – BPO), sino a giungere oggi alla frontiera limite, con lo spostamento all'esterno, soprattutto in India, di attività ingegneristiche a elevato valore aggiunto quali lo sviluppo e il *design* del prodotto (*Engineering Service Outsourcing* – ESO) ⁵ nei settori *automotive, aerospace, hi-tech telecom, utilities e construction/industrial machinery* ⁶.

Le aziende devono quindi confrontarsi con un ambiente internazionale attivo, studiare le modalità migliori per la delocalizzazione delle fasi *non core* della propria catena del valore, sia tramite investimento diretto che tramite accordi di sub-fornitura, sia nelle fasi produttive che nelle fasi di sviluppo prodotto e di innovazione dello stesso, definendo e strutturando delle relazioni stabili con fornitori credibili, che possano permettere all'azienda di portare all'esterno anche le attività di innovazione tecnologica, progettazione prodotti, *marketing* e servizi finanziari. Le aziende si stanno trasformando sempre più in *virtual organization* ⁷, dove vengono ritenute basilari le caratteristiche:

- di sfruttamento delle proprie *core competencies* (Hamel e Prahalad, 1990), cioè dove l'azienda ha delle propensioni naturali, è superiore ai propri concorrenti e ha un mercato potenziale elevato;
- di integrazione con i propri *partner* e con gli *stakeholder* con cui ha relazioni stabili, cioè modificando i confini aziendali in cui opera e cercando di ottenere dalle relazioni con i propri fornitori il prodotto, con il maggior valore possibile, al minor costo e nel minor tempo possibile;

in diversi Paesi le attività produttive, alla ricerca di industrie locali, lavoratori a basso costo della manodopera e materie prime. Nel secondo passaggio, grazie alla globalizzazione del mercato dei capitali, le multinazionali si sono affacciate a un mercato finanziario globale sia per la raccolta di capitali che per investimenti finanziari. Nel terzo passaggio, l'attuale, la digitalizzazione dei processi inerenti alle attività contabili, ai servizi, al *design* e sviluppo prodotto permette la realizzazione delle stesse attività indipendentemente dalla posizione geografica dove questi vengono svolti.

⁵ Una recente ricerca della NASSCOM indiana (*National Association of Software and Service Companies*) e della Booz Hamilton Study riporta come nel 2005 l'*offshoring* di servizi ingegneristici effettuato da imprese indiane abbia riguardato un valore di 10-15 Miliardi di USD. Le previsioni riportano una crescita a un valore di 150/200 Miliardi di dollari entro il 2020 (cfr. www.nasscom.in).

⁶ Gottfredson, Puryear e Phillips (2005) sostengono che la scelta che i *manager* devono fare non riguarda più la possibilità o meno di seguire politiche di *outsourcing*, ma la modalità con cui esternalizzare ogni singola attività della catena del valore. La nuova disciplina individuata dagli autori viene definita *capability sourcing*.

⁷ L'organizzazione virtuale è stata definita da vari autori come *Virtual organizing* (Venkatraman e Henderson, 1998), *Virtual corporation* (Davidow e Malone, 1992), *Boundaryless organization* (Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 2002).

- di creazione di una realtà virtuale che permetta all'azienda di sfruttare al meglio le innovazioni che l'avvento di Internet e degli strumenti di *information technology* ha apportato (Scholz, 2000, Keinanen, Oinas-Kukkonen, 2001).

Aron e Singh (2005) definiscono la nuova struttura organizzativa come *extended organization*. Una struttura in cui le aziende indicano ai propri fornitori il servizio richiesto e successivamente lavorano in *team* con gli stessi per ottenere il servizio nei termini e nella qualità richiesti. Le aziende clienti gestiscono i fornitori con attenzione, osservando il lavoro svolto e cercando di dare il maggior numero di informazioni possibili per permettere loro di raggiungere l'obiettivo. La tecnologia permette alle aziende acquirenti e alle aziende venditrici di scambiare informazioni in tempo reale e di approfondire la propria conoscenza reciproca; i confini tra le aziende sono sempre più mobili, è spesso difficile definire dove inizia un'azienda e termina l'altra ⁸.

Il processo di esternalizzazione che permette all'azienda di acquisire le caratteristiche di azienda virtuale e molecolare (Ventricelli, 2004) deve seguire determinate fasi che le permettano di avere successo: la valutazione delle attività da spostare all'esterno, l'individuazione del miglior fornitore, la stesura del contratto e successivamente la gestione del rapporto con il fornitore e la valutazione e misurazione dei risultati del processo.

5.1. IL PROCESSO DI OUTSOURCING

Il processo di *outsourcing*, che prende origine dall'identificazione delle attività da trasferire all'esterno sino all'implementazione e alla gestione del rapporto con il fornitore, richiede una struttura interna in termini di conoscenza dei processi gestionali da parte dei dipendenti, oltre a una *leadership* dei diretti responsabili del progetto, dai responsabili di funzione sino ai *team leader* e ai membri che li compongono (Corbett, 2004).

Outsourcing investe le diverse sfaccettature dell'organizzazione aziendale. La creazione di vantaggi competitivi esclusivamente tramite investimenti in risorse



⁸ Gecis, azienda del gruppo General Electric, con sede in India (uffici a Hyderabad, Bangalore, Jaipur e Calcutta) e fornitrice di servizi ad aziende occidentali, ha creato una forma particolare di *extended organization*. I team dei diversi progetti sono composti da due leader, uno dei quali è un dipendente dell'azienda cliente, il quale, accordandosi con il dipendente della Gecis, definisce i processi, le priorità, gli standard di qualità richiesti e segue gli sviluppi del team. La Gecis incoraggia i propri dipendenti a sentirsi parte dell'azienda cliente: visitando diversi dipartimenti dell'azienda, dove vengono realizzati processi per un determinato cliente, si possono trovare più indicazioni, corrispondenze, pubblicità del cliente che non della Gecis stessa.