



La gestione delle Operations Internazionali

Gestire l'Organizzazione nelle aziende Multinazionali

#1

Fairfaber Strategy Papers

Fairfaber sviluppa papers di approfondimento dedicati a temi critici di management dell'organizzazione. I quaderni di strategia organizzativa sono parte del commitment di FairFaber di fornire strumenti di analisi e di prospettiva per aiutare i managers a creare valore per le loro organizzazioni.

Per approfondimenti e ricerche si prega di contattare i nostri uffici o mandare una mail a:

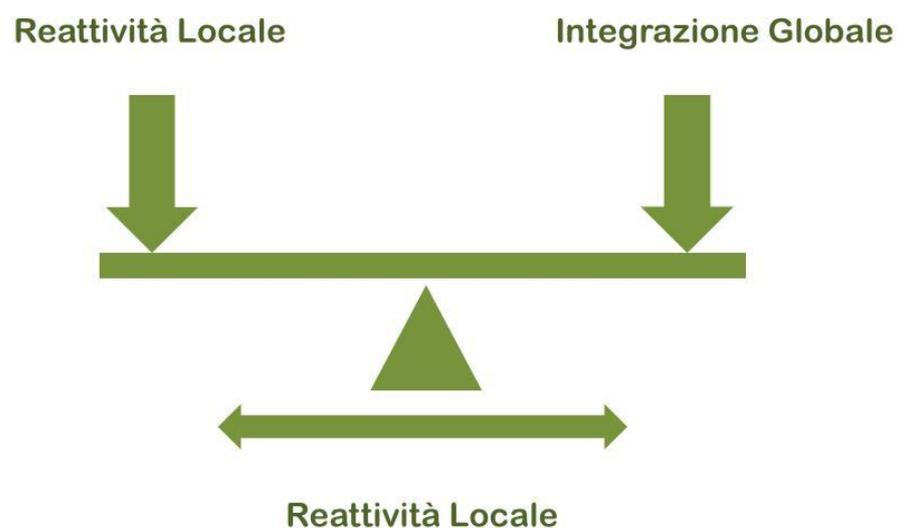
info@fairfaber.com



1. Reattività e Integrazione.

Le strategie di business di una azienda multinazionale devono trovare un equilibrio tra fattori locali e di fattori globali. I fattori locali giocano il loro ruolo in termini di caratteristiche e vantaggi competitivi del singolo mercato in cui si sviluppa in concreto la competizione, mentre i fattori globali sono quelli che danno origine alle strategie complessive dell'azienda, le determinano in funzione di una visione più generale che ha appunto caratteristiche globali. Questa tensione tra locale e globale, tra capacità di reagire alle condizioni di ogni specifico mercato e capacità di far leva su economie di scala e integrare strategie coerenti sulla totalità dei mercati è l'elemento di fondo che pervade tutti gli aspetti della gestione delle attività internazionali. La capacità del management di definire strategie capaci di massimizzare l'effetto combinato di questi due elementi ha un peso assai rilevante nel successo o nell'insuccesso dell'azienda. L'equilibrio tra le due determinanti non potrà tuttavia che risultare perennemente instabile e provvisorio e aziende per altri versi molto simili potranno individuare posizioni di equilibrio molto diverse.

La capacità del management di definire strategie capaci di massimizzare l'effetto combinato di questi due elementi ha un peso assai rilevante nel successo o nell'insuccesso dell'azienda.



2. Mercati e strategie.

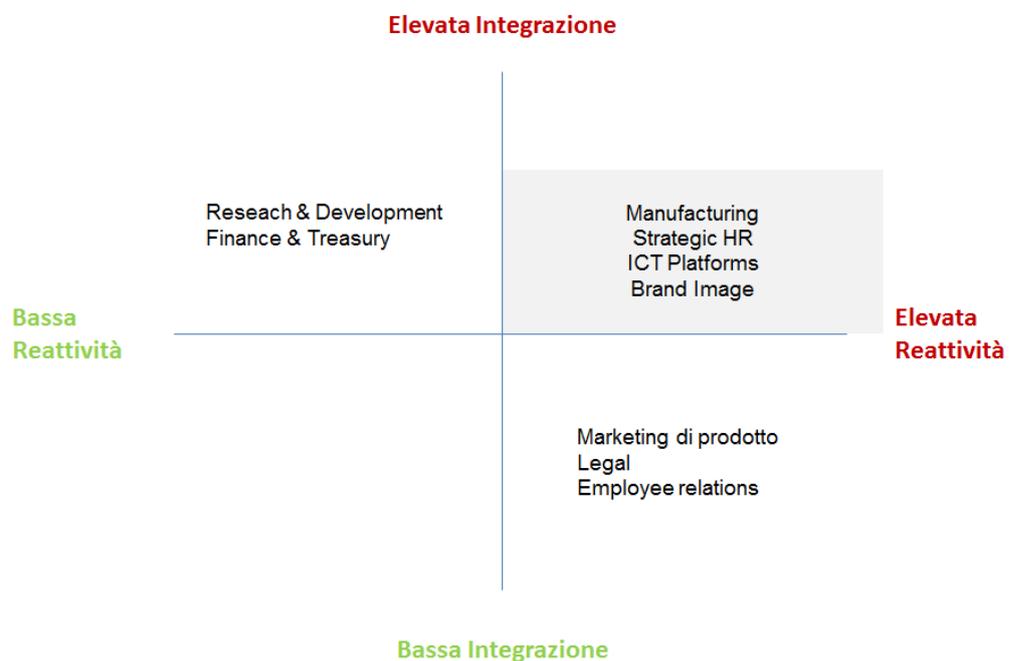
Sino agli anni 60 i livelli di competitività dei vari mercati consentivano margini di redditività che non costringevano le aziende alla estrema compressione dei costi a cui furono invece obbligate nei decenni successivi. Inoltre anche in conseguenza delle notevoli barriere doganali ancora esistenti le strategie delle IMN si focalizzavano a livello di mercato / paese. Le esigenze di reattività alle condizioni dei contesti nazionali limitavano gli obiettivi di integrazione tra le varie subsidiaries. Gli Head Office consentivano quindi una notevole autonomia decisionale ai country manager, i quali disponevano spesso di impianti produttivi acquisiti da aziende locali o realizzati direttamente dal green field. L'autonomia delle affiliazioni non eliminava comunque la necessità di presidiare centralmente i processi relativi alla finanza, alla ricerca e sviluppo, all'ingegnerizzazione. Nel periodo successivo la riduzione delle barriere doganali e l'emergere dei produttori giapponesi, i quali basavano le loro strategie produttive sul trasferimento delle tecnologie dal centro verso la periferia, il baricentro delle strategie delle IMN si spostò verso l'integrazione delle strutture internazionali. Gli impianti produttivi cominciarono ad essere specializzati per processi o prodotti ed integrati nella struttura produttiva globale. La gestione del network produttivo richiese la costituzione di strutture manageriali centrali molto pesanti. Verso la fine degli anni '70 l'ulteriore riduzione delle tariffe, la riduzione dei costi di molte tecnologie ormai mature e la riduzione della domanda accentuò la tensione tra le esigenze di reattività e le esigenze di integrazione. Nella determinazione del punto di equilibrio tra queste due variabili giocano in maniera determinante sia le caratteristiche economiche e tecnologiche del business che le condizioni politiche e economiche del paese di riferimento. Peraltro l'equilibrio tra reattività e integrazione risulta differente a seconda dei diversi processi aziendali e dei diversi prodotti. Le aziende in effetti adottano strategie multifocali, adattandole opportunamente alle singole necessità. La spinta verso una maggiore integrazione è riconducibile ai seguenti fattori:

- accesso alla materie prime;
- fabbisogni universali;
- necessità di riduzione dei costi;
- livello di intensità tecnologica;
- entità degli investimenti;
- presenza di competitori globali;
- importanza dei clienti globali.

Le esigenze di integrazione globale cambiano con il mutare delle livello di apertura dei mercati.

Mentre la pressione verso la reattività locale deriva da:

- differenza nelle esigenze dei clienti;
- diversità dei canali distributivi;
- disponibilità di sostituti e necessità di adeguamento;
- struttura del mercato;
- condizioni politiche, sociali e economiche.



Le funzioni che incorporano livelli di investimento più elevati necessitano di maggiori economie di scala e quindi sono quelle maggiormente integrate a livello globale, che vanno sempre tuttavia declinati con stadi di personalizzazione avanzati, flessibili ed a basso costo.



3. Ricerca & Sviluppo.

Le attività di R&S sono probabilmente le più strategiche nell'ambito delle operazioni industriali per questo motivo esse vanno allocate tra le funzioni centrali e localizzate presso la casa madre. Occorre distinguere tra attività volte alla innovazione di prodotto o di servizio e attività volte alla innovazione dei processi. Le prime sono inerenti allo sviluppo dell'offerta commerciale mentre le seconde sono rivolte al miglioramento dell'efficienza produttiva, organizzativa, all'incremento degli standard di qualità ecc. Queste ultime attività sono prevalentemente allocate in prossimità degli impianti di produzione e all'interno di strutture di ingegneria di fabbrica. Tuttavia nel caso di aziende con molti impianti produttivi e con una gamma di prodotti ristretta anche lo sviluppo di innovazioni di processo o di metodi di produzione dovranno essere allocate centralmente; casi tipici di questa configurazione sono rappresentati dai produttori di birra, di bevande gasate, di pneumatici, di fornitori del settore automotive. Relativamente alle attività di R&S applicate al prodotto possiamo distinguere almeno tre diversi livelli di specializzazione:

I. Ricerca di base (Blue Sky).

Si tratta di ricerca pura, quindi non vi sono in questa fase aspetti di sviluppo di prodotto. I centri sono in molti casi collegati con Università o istituti di ricerca governativi. Le grandi IMN collaborano sovente con diversi di questi istituti in molti paesi nel mondo e il fattore che governa la scelta localizzativa è essenzialmente il livello di avanzamento scientifico dell'istituto. Citiamo come caso di eccellenza nella ricerca di base quello dei Bell Labs, oggi di proprietà di Alcatel-Lucent che hanno ricevuto nella loro storia ben 7 premi Nobel.

II. Progettazione tecnica e sviluppo prodotti.

Questa è l'attività "core" della R&S. In questa fase si parte da basi tecnologiche che sebbene possano essere d'avanguardia devono comunque essere sufficientemente consolidate da supportare una produzione su scala industriale. Essa rappresenta quindi il ponte tra ricerca di base e la industrializzazione del prodotto. La capacità di accordare questi due mondi in sintonia con le strategie di marketing di importanza vitale per ogni azienda.



III. Adattamento alle esigenze del mercato e ingegnerizzazione industriale.

Questa fase ha l'obiettivo di adattare le caratteristiche del prodotto globale alle specificità del singolo mercato oppure di personalizzare le funzionalità

rispetto alle esigenze del cliente finale. La stessa ingegneria di produzione potrà suggerire revisioni progettuali del prodotto al fine di migliorarne la producibilità. Queste fasi sono forzatamente decentrate sui mercati locali.

IV. Il World Product Mandate.

Una situazione a parte è rappresentata da quelle filiali alle quali l'head office decide di affidare una missione globale su determinate famiglie di prodotti, il cosiddetto World Product Mandate. In questi casi le responsabilità di Marketing e di R&S vengono allocate alla unità periferica che detiene le competenze rispetto al prodotto. L'allocazione periferica di responsabilità globali ha implicazioni organizzative estremamente complesse, infatti i mandati globali si inquadrano nella costituzione di network di competenze che costituiscono la struttura base delle imprese con organizzazione transnazionale.

V. Alleanze anche nella ricerca.

Le strategie di Ricerca e Sviluppo sono al cuore delle strategie di Business. Esse influenzano tutti gli altri elementi strategici.

Le attività di ricerca e sviluppo non sono sempre svolte completamente all'interno dell'azienda ma spesso sono invece effettuate tramite partnership, Joint Ventures, alleanze, partecipazioni di minoranza, ecc. Negli ultimi due decenni sono divenute sempre più frequenti le collaborazioni tra aziende e università, ma anche tra dipartimenti di grandi città e laboratori di ricerca per sviluppare nuovi metodi operativi come per la raccolta rifiuti o la gestione del traffico. Le alleanze sono molto utile anche in relazione alla trasversalità delle competenze tecnologiche delle singole aziende. Le tecnologie dei vari prodotti si intersecano infatti reciprocamente ed entrano in mutua competizione. Alluminio e cartone oggi competono con il vetro per i contenitori di cibi e bevande, l'acciaio compete con legno e plastica per parti di mobili. Ogni azienda può quindi ridefinire le proprie strategie rispetto a quello che sa fare anziché rispetto ai materiali che lavora.

1. L'internazionalizzazione delle strutture di Ricerca e Sviluppo.

La localizzazione geografica delle attività di R&S ha importanti implicazioni pratiche e strategiche. I fattori determinanti nella scelta delle localizzazione delle strutture di R&S risultano i seguenti:

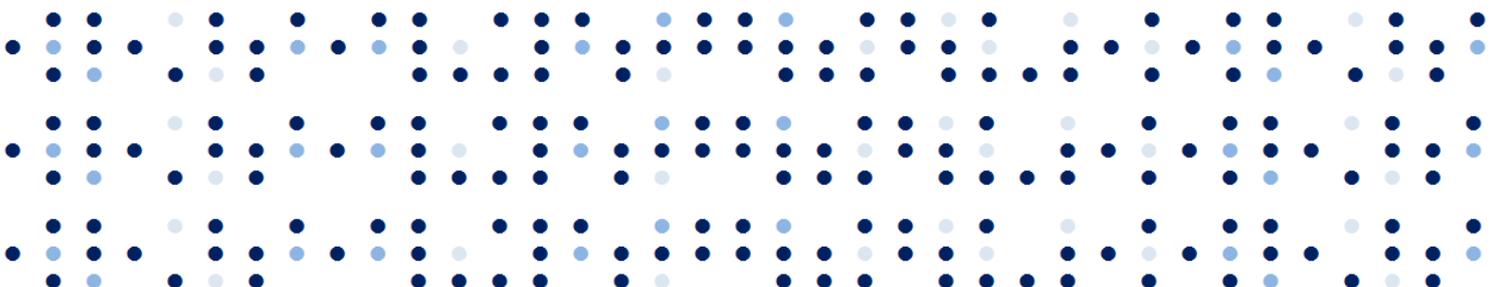
Distanza fisica: La distanza tra i centri di Ricerca e Sviluppo e gli Head Office o gli Head Quarters regionali ha conseguenze nelle modalità di trasferimento del know-how. Più è grande la distanza maggiori saranno i costi, minori la frequenza e la qualità della comunicazione.

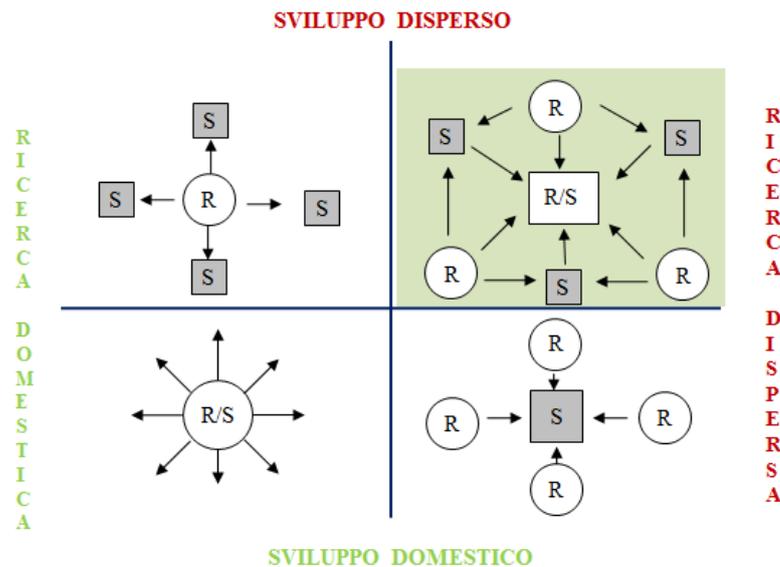
Coordinamento e controllo: La dispersione del network dei centri di R&S complica fortemente le attività di coordinamento, di per sé sempre già molto in complesse. Un coordinamento poco efficiente rischia di generare ritardi nei programmi e carenze progettuali.

La Sindrome “Not-invented-here”: Si identifica in questo modo la diffidenza verso le soluzioni sviluppati in altri centri. Questo comporta inutili costi di ricerca per individuare soluzioni che sarebbero invece già disponibili. La NIH Sindrome non è un problema di poco conto per organizzazioni che costituzionalmente dovrebbero essere aperte all’innovazione.

Nelle scelte localizzative va inoltre tenuta presente quella che è la differenza fondamentale tra le attività di Ricerca e quelle di Sviluppo. I due termini sono spesso associati ma in realtà rappresentano attività tra loro estremamente diverse. La Ricerca costituisce il processo scientifico di scoperta e di creazione di qualcosa di nuovo, mentre lo Sviluppo ne è la fase a valle ed è fatta dalle attività di ingegnerizzazione e di industrializzazione. Queste due attività richiedono scelte localizzative diverse. Infatti i centri di Ricerca sono assai più concentrati e sono spesso allocati negli Stati Uniti, in Europa o in Giappone. I centri di Sviluppo sono invece molto più dispersi dal punto di vista organizzativo. Secondo una ricerca effettuata su 1021 centri di R&S appartenenti a 81 IMN è possibile classificare l’organizzazione delle strutture di R&S secondo quattro modelli:

Tesori Nazionali:	Ricerca domestica - Sviluppo domestico;
R&S Technology Driven:	Ricerca dispersa - Sviluppo domestico;
R&S Market Driven:	Ricerca domestica - Sviluppo disperse;
R&S Globale:	Ricerca dispersa - Sviluppo disperso.





Tesori nazionali. In questa configurazione sia le attività di Ricerca che quelle di Sviluppo sono effettuate nel mercato domestico. La ragione può essere ricercata nella maggiore facilità di controllo di programmi complessi e impegnativi. È preferibile questa configurazione quando si hanno delle forti competenze nel proprio core business o si detiene una posizione dominante sul proprio interno. I prodotti richiedono bassi livelli di adattamento alle situazioni di vari mercati.

R&S Technology Driven. In questo caso i centri di Ricerca sono localizzati internazionalmente mentre lo Sviluppo viene effettuato sul mercato domestico. Questo modello si basa su di una strategia di collaborazione con centri di eccellenza internazionali sia al fine di perseguire un primato tecnologico nel settore sia per sopperire a carenze specialistiche sul mercato locale. Le attività di sviluppo vengono mantenute nell'home country per realizzare economie di scala in relazione e famiglie omogenee di prodotti o alla saturazione degli investimenti di test e collaudo.

R&S Market Driven. La localizzazione dei centri di Ricerca sul mercato domestico ed il decentramento delle attività di sviluppo rispondono a strategie di forte personalizzazione dei prodotti rispetto ai singoli mercati. Le attività di Ricerca hanno in questa configurazione un peso specifico minore. Nei settori a bassa intensità tecnologica e ad alta differenziazione nazionale questa impostazione è la soluzione ottimale.

R&S Globale. Sia i centri di Ricerca che quelli di Sviluppo sono dispersi internazionalmente. Questa configurazione è propria delle aziende a struttura transnazionale organizzate su network di centri di competenza globali. Le strutture di Ricerca sono localizzate in prossimità di centri di competenza con elevati contenuti specialistici, mentre le strutture di Sviluppo sono attribuite ai

paesi con maggiore peso strategico. Il management delle informazioni ed il coordinamento dei programmi può risultare notevolmente oneroso. Questo modello è molto diffuso nei settori IT e farmaceutico.

Vi sono differenti tendenze tra Europa, Stati Uniti e Giappone in relazione alla internazionalizzazione delle strutture di R&S. Le aziende europee sembrano essere quelle maggiormente propense a sviluppare strutture nei paesi esteri. La tendenza di queste aziende a sviluppare nuovi mercati tramite l'acquisizione di altri gruppi fa sì che esse inglobino un numero mediamente più elevato di centri di R&S rispetto alle aziende delle altre aree economiche. Molti di questi centri si trovano peraltro in altri paesi europei. All'opposto le aziende giapponesi mantengono tendenzialmente le attività di R&S accentrate sul loro paese. La loro propensione è semmai quella di aprire dei "punti di ascolto" nei mercati principali per acquisire le conoscenze circa lo sviluppo di nuove tecnologie. Il modello prevalente delle aziende giapponesi è quello dei "tesori nazionali". Anche le aziende americane sembrano generalmente preferire questa impostazione per quanto in maniera meno accentuata. Le dimensioni del loro mercato interno sono del resto sufficienti a garantire una domanda più che sufficiente a garantire i necessari livelli di innovazione e varietà.



4. Il manufacturing.

La struttura del manufacturing ha subito una evoluzione epocale nel corso dell'ultimo ventennio. La percentuale di manodopera impiegata nelle attività di produzione è costantemente scesa in tutti i paesi sviluppati a partire dagli anni '70. La percentuale dei posti di lavoro attivi nel settore della produzione si aggira oggi intorno al 23% in Germania, al 22% in Italia, al 18% in Giappone, i tre paesi con la maggior concentrazione di manodopera nel settore. La ragione di questo calo è dovuta all'incremento degli indici di produttività, alla emigrazione delle produzioni mature (e non) nei pvs e alla crescita del settore dei servizi. Questo fenomeno è in parte fisiologico in relazione alla crescita della ricchezza di una nazione. Infatti il numero di televisori, frigoriferi, auto, ecc. che le famiglie possono possedere è per forza di cose limitato e con l'aumentare del benessere la spesa viene progressivamente spostata su beni immateriali (turismo, svago, educazione, salute, ecc.). Dal punto di vista delle strategie di impresa oltre a quello della delocalizzazione il mondo del manufacturing è interessato da un altro fenomeno molto importante che è quello dell'esternalizzazione. Sono sempre più numerose le IMN che scelgono infatti di uscire dalle attività di produzione attraverso il ricorso al Third Part Manufacturing (TPM), ricorrendo cioè alla terziarizzazione verso aziende specializzate che normalmente forniscono diversi clienti. Un settore dove questo fenomeno ha assunto dimensioni eclatanti è quello del tessile e delle calzature. Nike, Adidas, Fila, Puma e molte altre aziende hanno ormai completamente affidato la produzione all'esterno per concentrarsi sul design, sul marketing e sulla commercializzazione internazionale del prodotto. Lo stesso settore dei giocattoli è ormai strutturalmente impostato su questo modello. Ma il TPM non è solo confinato ai settori più maturi, anche in settori tecnologicamente più evoluti come l'elettronica il ricorso al TPM è estremamente diffuso. Molti dei prodotti di aziende come Apple, Motorola, Philips, Sony-Ericsson, Hewlett-Packard sono oggi prodotti da fornitori cosiddetti EMS (Electronics Manufacturing Services) i cui nomi, poco conosciuti al grande pubblico ma sempre più importanti nell'economia globale, come Flextronics, Sanmina-SCI, Celestina, ecc.

Questi produttori hanno impianti produttivi soprattutto nei paesi a basso costo del lavoro, in special modo in India, Cina, altri paesi del far east, oltre che in Messico e in Brasile. L'elettronica si presta bene a questo modello produttivo in quanto l'alto costo unitario combinato con un basso peso dei prodotti fanno sì che i costi di trasporto incidano poco sul prezzo finale. Un'altra modalità utilizzata anche se in misura minore è quella sperimentata dalla MediaTek di Taiwan. MediaTek è un produttore "fabless" di insiemi di chips (chipset) per telefonini. In sostanza l'azienda produce il cuore tecnologico dei telefoni che i produttori finali dovranno solamente limitarsi a inserire in un cover e commercializzare. Evidentemente il sistema del manufacturing sta subendo una sorta di disintegrazione tra paesi, contractors

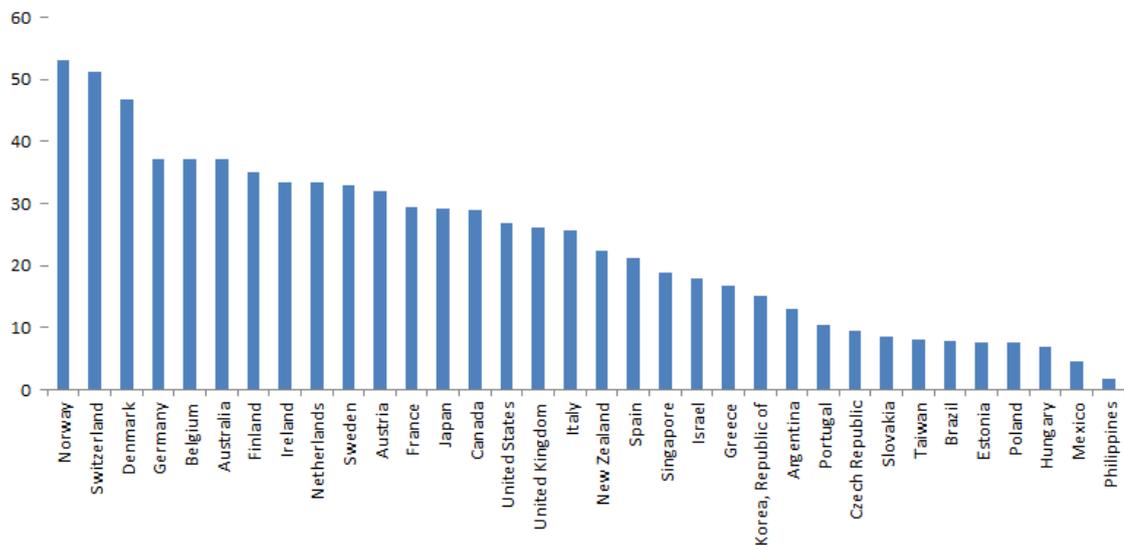
La percentuale dei posti di lavoro attivi nel settore della produzione si aggira oggi intorno al 23% in Germania, al 22% in Italia, al 18% in Giappone, i tre paesi con la maggior concentrazione di manodopera nel settore.

e fornitori di componenti e sistemi. Le tecnologie informatiche e di comunicazione, la riduzione dei costi di automazione dei processi produttivi e i notevoli progressi nella standardizzazione degli stessi processi sia produttivi che organizzativi hanno reso possibile la delocalizzazione del manufacturing di prodotti anche molto complesse. Basti pensare che la produzione di macchine fotografiche analogiche risulta assai più complessa dell'assemblaggio dei moderni apparecchi digitali, in quanto presenta maggiori criticità ottiche e meccaniche. I benefici per i pvs sono stati notevoli in termini di trasferimento delle tecnologie, generazione di posti di lavoro e miglioramento delle condizioni di impiego, mentre i consumatori dei paesi sviluppati hanno avuto notevoli vantaggi relativamente alla riduzione dei prezzi d'acquisto.

Le tariffe doganali o la contingentazione delle importazioni che ancora negli anni sessanta, settanta del secolo scorso potevano influire nelle scelte inerenti agli FDI, dopo le diverse negoziazioni in sede GATT e WTO hanno oggi perso gran parte della loro rilevanza e le decisioni di delocalizzazione vengono prese fundamentalmente sulla base delle competenze delle risorse umane disponibili, delle garanzie di stabilità politiche e sociali, senza trascurare gli incentivi economici e fiscali la più parte delle volte garantite dai governi ai nuovi insediamenti produttivi. In molti pvs i governi hanno creato aree specifiche per gli insediamenti industriali destinati alla produzione per l'esportazione, le cosiddette Export Processing Zone (EPZ). Queste aree costituiscono delle specie di enclave fiscali all'interno del paese. Le merci possono transitare all'interno delle EPZ per essere sottoposte ai processi produttivi, essere immagazzinate, ecc. senza essere soggette a tasse doganali fiscali e possono successivamente essere riesportate senza alcun tributo. Queste condizioni fiscali oltre all'accesso ad un mercato del lavoro estremamente competitivo sono fortemente attraenti per la localizzazione delle attività produttive di quelle IMN le cui strategie sono finalizzate alla competitività di costo. In paesi come India, Indonesia e Filippine la creazione delle EPZ è servita da piattaforma per lo sviluppo di attività industriali senza che queste entrassero in competizione con le industrie locali. L'economia nazionale ha infatti mantenuto in diversi settori un approccio protezionistico e finalizzato alla sostituzione con produzione interna delle merci di importazioni.

I FDI produttivi possono essere finalizzati alla ricerca di efficienze operative (Efficiency seeking) o ad obiettivi strategici di ingresso in un mercato (Marketing seeking). Il perseguimento di efficienze di costo ha logiche di per se evidenti e la sua realizzazione è fundamentalmente collegata ai costi ed ai livelli di produttività ottenibili sul mercato oltre che agli eventuali costi di trasporto per la distribuzione sui mercati finali. Le differenze nel costo del lavoro come può essere rilevato dal grafico sono rilevanti e per produzioni a forte intensità di manodopera.

Retribuzione orarie nel Manufacturing (\$/h)



U.S. Bureau of Labor Statistics

Le operazioni Marketing seeking hanno invece logiche più complesse e più interessanti dal punto di vista manageriale. Gli stessi investimenti di molte IMN nell'Europa Centrale all'indomani della caduta del muro sono solo in piccola parte collegati al perseguimento di opportunità di efficienza. Molti FDI furono effettuati con l'obiettivo di non restare fuori da quei mercati anche rischiando di peggiorare le proprie strutture operative tramite la costituzione di impianti e organizzazioni ridondanti. L'opportunità di poter essere tra i first movers nei nuovi mercati e quindi di accumulare vantaggi temporali sui concorrenti è stata spesso considerata dalle imprese come un beneficio molto superiore agli annessi costi organizzativi che questo poteva generare. Nei settori tecnologicamente più avanzati è comunque piuttosto difficile scollegare le attività di ricerca e sviluppo da quelle di manufacturing. L'esperienza derivante dalla produzione è estremamente preziosa anche per le fasi di progettazione a monte. Effettuare il progetto nel paese A ed eseguire la produzione nel paese B potenzialmente può comportare considerevoli disefficienze e può portare ad accumulare deficit informativi e di know how anche nel breve e medio periodo. Per limitare la perdita di know how le aziende mantengono nell'home country almeno le produzioni più strategiche e di avanguardia decentralizzando al contempo quelle meno strategiche e più mature. La conquista del mercato nord americano da parte delle aziende automobilistiche giapponesi è stata fatta tramite la costituzione sia di impianti di produzione che di centri di sviluppo locali. Questo è stato necessario al fine di acquisire la necessaria conoscenza di un mercato strutturalmente molto diverso da quello giapponese, pensiamo solo al successo dei modelli SUV, inizialmente poco conosciuti dai giapponesi, tuttavia lo sviluppo delle tecnologie di manufacturing è stato spesso mantenuto in Giappone. Honda

per esempio continua a mantenere lo sviluppo delle tecniche di saldatura in Giappone. Canon invece, pur producendo circa il 42% dell'offerta all'estero costruisce le macchine fotografiche di alta gamma nella fabbrica di Oita in Giappone.

5. Strategie di Manufacturing e Strategie di Business

La tendenza sempre più spinta a sconnettere il manufacturing dal resto della organizzazione considerando la produzione materiale dei beni una funzione accessoria e non "core" pone un problema di definizione delle competenze distintive dell'azienda. Una azienda che intende presentare sul mercato una linea di prodotto nel settore delle macchine fotocopiatrici senza fare investimenti in manufacturing può trovare facilmente una dozzina di produttori giapponesi che possono fornire prodotti con etichettatura OEM. Questo non significa che l'azienda possa tenere una posizione di leadership nel mercato o che abbia una qualche garanzia che in caso di cambiamenti tecnologici o qualora il fornitore decida di entrare nel mercato direttamente i suoi investimenti in marketing e distribuzione non diventino immediatamente vulnerabili. La visione delle attività di produzione in maniera separata dalla strategie di business più generali è una tentazione sempre presente "nei piani alti" delle aziende per una serie di ragioni diverse. Le competenze di produzione vengono considerate spesso di natura specialistica e poco interessanti sotto il profilo manageriale. Spesso le strutture di produzione hanno una rappresentanza limitata nel top management dove funzioni come il marketing o il finance ricoprono una maggiore rilevanza. Questo è particolarmente vero in paesi come gli Stati Uniti e il Regno Unito mentre in Germania e Giappone viene attribuita una elevata importanza alle funzioni produttive. La drammatica caduta di qualità della produzione statunitense negli anni '70 – '80, soprattutto se paragonata agli standard giapponesi, fu in larga parte dovuta alla cultura obsoleta ed scarsa attenzione riservata al manufacturing. La superiorità della cultura giapponese nella gestione delle fabbriche si rese evidente nella capacità di coniugare esigenze contrastanti e nel raggiungimento di obiettivi confliggenti: bassi costi e alta qualità, alti volumi e flessibilità, innovazione di prodotto e affidabilità, ecc. Le differenti priorità competitive potevano essere riconciliate ed anzi rafforzate vicendevolmente. L'importanza attribuita alle competenze ed alle problematiche di gestione delle fabbriche, in termini di flussi logistici, metodi, attrezzature, training, ecc. trova un immediato riflesso nelle strategie corporate in quanto queste incorporano necessariamente le competenze distintive dell'azienda. Anziché ricoprire una mera funzione di servizio a supporto della missione aziendale il manufacturing può concorrere a ridefinire la missione stessa. Possiamo distinguere almeno quattro stadi correlati al ruolo della produzione in relazione alle strategie corporate:

Stadio 1: Il manufacturing è considerato neutro rispetto alle strategie aziendali. In questa situazione il compito della produzione è quello di esecutore fedele. Situazione tipica di aziende con prodotti di nicchia con poca concorrenza o con notevole forza di marketing. L'obiettivo è produrre quello che è stato pubblicizzato.

Stadio 2: L'azienda guarda all'esterno per conoscere e eguagliare gli standard produttivi dei competitor. Vengono utilizzati i metodi e le attrezzature impiegate dai competitor di riferimento. Manager e tecnici vengono reclutati dall'esterno.

Stadio 3: L'azienda dispone di una struttura di manufacturing che è in grado di supportare le altre funzioni aziendali e di adottare le strategie di produzione ottimali per mantenere le posizioni competitive.

Stadio 4: L'azienda considera il manufacturing come un fattore di primo piano per raggiungere e mantenere la leadership tecnologica. L'azienda ricerca l'eccellenza produttiva attraverso l'adozione di metodi e processi innovativi.

L'eccellenza nel manufacturing non è tanto in relazione alle "cose che possono essere comprate": attrezzature e macchinari, quanto allo sviluppo di competenze e sensibilità del management e della organizzazione in generale, alla capacità di controllare i processi, di individuare soluzioni innovative e di adottare decisioni strutturali. La delocalizzazione off shore delle produzioni oppure l'outsourcing non sono soluzioni per tutti i mali. La carenza di competenze industriali vengono difficilmente compensate da soluzioni di questo tipo, la dimostrazione sta nel fatto che le aziende con limitate competenze industriali ottengono limitati standard di qualità ed efficienza anche quando esternalizzano le produzioni.



6. La globalizzazione dei mercati.

Torniamo al dilemma fondamentale nella gestione delle IMN e che consiste nella contrapposizione tra la ricerca di standardizzazione contro la ricerca dell'adattamento. Il marketing è la funzione che più di ogni altra risente di questa antitesi e che anzi ne costituisce il punto focale. Un celebre articolo del 1983 di Theodore Levitt "The globalization of markets" decretava l'ormai affermata omologazione dei mercati e dei gusti dei consumatori: *"Gone are accustomed differences in national or regional preferences. Gone are the days when a company could sell last year's model – or lesser version of advanced product – in the less developed world. And gone are the days when prices, margin and profits abroad were generally higher than at home. The globalization of markets is at hand. With that, the multinational commercial world nears its end, and so does the multinational corporation"*. Levitt era un economista dalle solide basi accademiche ed un affermato editorialista economico, quindi non era un invasato visionario. Il suo articolo era indirizzato ai manager e non agli studiosi e per questo era enfatico e stimolante, voleva indicare una via più che definire una teoria. Durante la rivoluzione iraniana del 1979 i ribelli vestivano pantaloni e camicie di seta di taglio francese; durante la guerra fratricida del Biafra i telegiornali mostravano i guerriglieri impugnare spade grondanti di sangue mentre ascoltavano le radio a transistor e bevevano lattine di Coca Cola; sotto il regime comunista a Krasnoyarsk un città isolata della Siberia senza strade asfaltate e con i giornali controllati dalla censura i pochi viaggiatori occidentali venivano furtivamente avvicinati per vendere sigarette e orologi digitali. Fenomeni che secondo Levitt testimoniavano la globalizzazione dell'economia e la "proletarizzazione" della comunicazione in quella che sarebbe diventata la "Repubblica della Tecnologia". Il "villaggio globale" stava diventando realtà, sebbene paradossalmente proprio i giapponesi che più di tutti stavano adottando un approccio globale ai mercati e che nella definizione di Jack Welch, arrivando da un lontano arcipelago, con una cultura del tutto aliena e una lingua complessa e impenetrabile erano riusciti a decifrare il codice per espugnare i mercati mondiali, all'inizio degli anni ottanta avevano uno dei mercati nazionali più chiusi alle importazioni. Oggi è possibile vedere come la globalizzazione dei mercati sia del tutto relativa e quanto proprio questi mercati siano ancora distanti culturalmente (religione, norme sociali, lingua, abitudini), amministrativamente (relazioni politiche e economiche), geograficamente e economicamente (incluse le disparità nei livelli di reddito e di benessere). Le distanze economiche non sono diminuite, ad eccezione di qualche paese emergente i paesi poveri sono rimasti poveri e quelli ricchi sono rimasti ricchi. Nonostante tutto questo l'intuizione di Levitt non era sbagliata. Per tutte le differenze che possono esistere tra i mercati del mondo le corporation stanno transitando da una dimensione multinazionale ad una dimensione globale. L'espansione internazionale, intesa come la conquista addizionale di nuovi mercati è terminata. Le aziende si stanno muovendo sulla

Theodore Levitt – The globalization of markets – Harvard Business Review Maggio – Giugno 1983

frontiera globale. La domanda “il nostro business è globale o internazionale?” non è più una domanda oziosa ma la base per definire le proprie strategie, sebbene essa possa avere risposte qualitative più che quantitative. D'altronde se l'economia fosse del tutto globalizzata la professione manageriale sarebbe infinitamente più noiosa e l'unica strategie sarebbe quella di ricercare le massime economie di scala per combattere sul terreno dei prezzi.

7. Il marketing.

Il marketing è la funzione che richiede la maggiore reattività e vicinanza ai bisogni del mercato, per questa ragione le responsabilità di marketing vengono spesso attribuite a livello locale essendo le strategie della funzione rispondenti a variabili tipiche del singolo mercato. Le strategie di Marketing si sviluppano in relazione a un insieme di fattori, definito Marketing Mix (conosciuto anche come modello 4P) che tiene conto di quattro variabili: Product, Promotion, Price, Place. Le IMN cercano di individuare l'equilibrio ottimale tra le diverse variabili al fine di calibrare la meglio le loro politiche.



I. Il Prodotto

Il cosiddetto consumatore globale è un fenomeno ancora molto residuale e valido per un limitato numero di settori e prodotti. Ancora una volta l'automotive può essere illuminante al riguardo. La Toyota Camry, un modello che domina il mercato USA da anni è semiconosciuto in Europa e poco venduta anche in Giappone, per contro la Volkswagen Golf, commercializzata in USA con il nome Rabbit si è rivelata un vero flop, mentre sappiamo bene il successo che ha riscosso in Europa. Le strategie di prodotto possono quindi essere molto diverse da paese a paese, la sfida per le IMN è quella di riuscire a trovare un giusto equilibrio tra la dimensione locale e la dimensione globale. Questo ovviamente è molto legato allo specifico tipo di prodotto. I beni industriali necessitano normalmente di poche o nessuna modifica nei mercati. Una gru o una fotocopiatrice servono al medesimo scopo e vengono utilizzati nel medesimo modo in ogni luogo. Eventuali adattamenti dei prodotti industriali potranno riguardare la tensione di alimentazione o la documentazione tecnica. Altri prodotti invece sono costituzionalmente imm modificabili e spesso basano il loro valore intrinseco nella loro unicità, è il caso di una marca di Champagne o di un qualsiasi liquore. Tuttavia vi sono prodotti che richiedono decise personalizzazioni in funzione del mercato. Abbiamo visto il caso automobilistico, dove comunque ancora oggi persistono differenze strutturali molto significative nelle preferenze dei consumatori tra Europa, Giappone e Stati Uniti. Altri settori significativi da questo punto di vista sono quelli dell'abbigliamento, dei medicinali, dei cosmetici, degli alimentari, dei prodotti culturali (musica, film, libri, video giochi, ...), dei prodotti per la casa, dei mobili, ecc. L'analisi della varietà degli stili di consumo e delle preferenze dei consumatori nelle diverse nazioni è un esercizio al tempo stesso illuminante e molto divertente. Il modo di usare e consumare gli oggetti dice moltissimo sulla cultura di un popolo, sulle sue caratteristiche sociologiche ed economiche, il compito delle aziende di interpretare e sapersi adattare a queste diverse esigenze è difficile ma anche molto interessante. Pensiamo all'uso di uno mezzo semplice come può essere la bicicletta. Le biciclette europee e americane sono oggetti completamente diversi da quelle dei pvs. In Europa e negli Stati Uniti le biciclette sono soprattutto mezzi di svago e di esercizio fisico, sono tipicamente molto sofisticate tecnologicamente e curate esteticamente. Nei pvs costituiscono dei semplici mezzi di trasporto le cui caratteristiche più importanti sono l'economicità e la robustezza. Il caffè è notoriamente più forte nei paesi del Sud Europa rispetto a quelli del Nord. Il consumo e l'abbinamento degli spaghetti in Italia è completamente diverso da quello in Germania dove vengono spesso serviti come contorno a piatti di carne. La mostarda che è una presenza fissa nei pasti francesi continua a restare un condimento poco usato in Italia. E si potrebbe continuare con un numero infinito di esempi, perché i prodotti costituiscono la cultura materiale di un paese che è in certi casi molto diversa anche tra paesi confinanti. Le strategie di internazionalizzazione non sono in

ogni caso omogenee all'interno dei vari settori, in quanto esse dipendono in misura decisiva dalle strategie di marketing delle singole IMN. Vi sono infatti IMN che si sono indirizzate principalmente verso una standardizzazione globale dei prodotti, come Heineken o Gillette, le quali hanno fatto poche concessioni ai gusti locali ed hanno concentrato le produzioni in pochi impianti altamente standardizzati. Pensiamo che per esempio gli stabilimenti periferici di Heineken mandano periodicamente campioni di birra agli assaggiatori della sede centrale in Olanda per verificare che il gusto sia assolutamente uniforme a livello globale. Altre IMN invece applicano strategie di reattività locale molto spinte adattando prodotti e servizi ai diversi mercati.

II. La Promozione

Se l'uso dei prodotti è variabile da paese a paese le strategie di promozione sono ancora più sensibili alle caratteristiche di ogni mercato. Possiamo costruire una matrice incrociando la necessità di adattamento del prodotto con quelle di adattamento dei messaggi promozionali.



La percezione e l'utilizzo diverso di un prodotto ne implica inevitabilmente un approccio diverso verso i messaggi promozionali. Inoltre esistono stili di marketing specifici per i diversi paesi, o per lo meno per diverse aree culturali. E' noto per esempio come i messaggi pubblicitari in Italia siano prevalentemente mirati ad enfatizzare aspetti di seduzione mentre in Germania vengono maggiormente evidenziati gli aspetti tecnici. Nei paesi scandinavi vengono maggiormente messe in evidenza le caratteristiche di

sicurezza degli autoveicoli, nei paesi mediterranei gli aspetti prestazionali o di efficienza di consumi, ecc.

III. Il Prezzo

Un elemento centrale delle strategie di marketing e del posizionamento sul mercato del prodotto è il cosiddetto pricing, cioè la determinazione del prezzo in relazione alle alternative della concorrenza. Le politiche di pricing possono essere molto diverse anche nell'ambito di mercati vicini. Per alcuni prodotti esistono per esempio differenze enormi persino all'interno dell'Unione Europea: il prezzo delle acque minerali è rapportato nei paesi del nord Europa a quello delle bevande dolci gasate mentre in Italia si colloca su livelli molto più bassi. Del resto il prezzo è definito in funzione di un insieme estremamente complesso di variabili che riguardano da vicino anche le stesse condizioni strutturali del mercato e delle sue reti di distribuzione. Ma quel che può essere più interessante mettere in evidenza è il premium value che in alcuni mercati viene riconosciuto a prodotti di particolari paesi. È questo il caso in genere per il Made in Italy o per le autovetture tedesche (in Giappone però questo maggior valore non viene riconosciuto). Le differenze di prezzo tra un paese e l'altro sono comunque soggette a dei limiti almeno nelle aree di libero scambio come l'Unione Europea, dove differenze significative non farebbe altro che incoraggiare le esportazioni parallele.

In conclusione si può vedere come le politiche di marketing debbano essere molto personalizzate rispetto al mercato finale e di conseguenza come gli Head Office debbano garantire la necessaria autonomia alle singole countries. Volendo cercare di riassumere gli elementi più importanti per la definizione di queste politiche possiamo individuare:

- le caratteristiche culturali del paese;
- lo stadio di sviluppo economico;
- il clima e l'ambiente fisico;
- le leggi;
- i prezzi della concorrenza;
- la rete di distribuzione;
- i modelli di consumo;

e altri aspetti che definiscono il contesto economico e culturale di mercato.

IV. Il Posto

Le modalità di distribuzione riguardano il percorso e gli intermediari attraversati dai prodotti per arrivare dagli impianti di produzione sino ai consumatori finali. Questo percorso può essere completamente diverso da un mercato all'altro in funzione delle caratteristiche del mercato, delle

infrastrutture logistiche e delle strutture di distribuzione. La standardizzazione delle modalità di distribuzione è estremamente difficile in quanto sono moltissime le variabili in gioco. Le strutture commerciali variano enormemente da un paese all'altro. La diffusione delle catene di grande distribuzione ha completamente cambiato il panorama commerciale di molti paesi, mentre in altri il commercio è ancora prevalentemente affidato a piccole attività di retail. La dimensione del mercato è invece un fattore importante nella scelta tra la costituzione di strutture di vendita dirette e l'utilizzo di importatori. Le stesse leggi locali possono definire requisiti particolari per i prodotti (in qualche caso utilizzate per dissimulare barriere alle importazioni) o per le modalità di distribuzione. La liberalizzazione della vendita dei farmaci da banco, fatto ormai da tempo acquisito nei paesi europei più evoluti, continua a trovare diversi ostacoli in Italia. Il rifornimento self service presso i distributori di carburante si sta affermando lentamente anche in Italia ma la distanza con i paesi del Nord Europa è tuttora molto evidente. Le stazioni di benzina all'estero compensano la forte pressione competitiva sui margini legati alla vendita di carburante con l'eliminazione del personale addetto alle pompe e con la vendita di altri prodotti venduti di norma con forti margini come accessori auto, snack, bibite, ecc., mentre solo ora stiamo recuperando il ritardo in Italia.

Bibliografia

C.K. Prahalad, Y.L.Doiz, The multinational mission, The free press, New York, 1987

Suzanne Berger, How we compete. What companies around the world are doing to make it in today's global economy, Crown Business, 2005

Theodore Levitt, The globalization of markets, Harvard Business Review, Maggio - Giugno 1983

Rino Giovanni Marchetto, Il Management delle Multinazionali. Guida alla gestione del Business Globale, Guerini Editore, 2010.

Su Fairfaber

Fairfaber supporta aziende di ogni dimensione e settore con servizi full-scope di Direzione Risorse Umane. Operiamo come HR Business Partner e abbiamo l'ambizione di dirigere progetti e servizi innovativi basati sulle migliori pratiche di management. Eseguiamo missioni di Interim Management e forniamo attività di consulenza su tutti gli ambiti organizzativi. Siamo orgogliosi di poter assicurare la massima affidabilità e la più totale riservatezza oltre che il rispetto di elevati standard etici. Collaboriamo con gli Head Office delle aziende multinazionali per la gestione delle loro operations internazionali.

Per ricevere informazioni sui nostri servizi si prega di inviare una mail a info@fairfaber.com o contattare i nostri uffici:

Strada 6, Edificio A, Scala 13
20090 – Assago Milanofiori (Mi)
T +39 02 3031 8824
F +39 02 3031 8601
www.fairfaber.com

HR MANAGEMENT. IN ACTION.

