

Globalizzazione, come affrontarla

Ettore ACCENTI

Accenti Intermarketing, Lugano

La globalizzazione in atto ormai da decenni ha portato aziende e manager ad interessarsi sempre più di quella che oggi va sotto il nome di “internazionalizzazione delle attività”, i cui moltissimi e nuovi aspetti comportano una vera rivoluzione nei criteri di analisi e programmazione. Si è quindi ritenuto interessante proporre un’introduzione sul tema che abbiamo richiesto al Dott. Ettore Accenti, uno dei massimi esperti di internazionalizzazione. Potremo approfondire ulteriormente l’argomento nei prossimi numeri della rivista se l’interesse di Voi lettori sarà confermato.

L’ineluttabile necessità di espandere i business oltre i confini nazionali per poter rimanere competitivi anche nel proprio Paese, è una moderna realtà che comporta di attrezzarsi con nuove conoscenze per valutare le nuove opportunità.

Il nostro settore, quello delle costruzioni civili, e con esse la realizzazione di gallerie, la fornitura dei grandi macchinari connessi, è da tempi molto remoti presente in un gran numero di paesi e gli ingegneri italiani partecipano da oltre un secolo, con successo, nella costruzione di dighe, viadotti e gallerie anche in Paesi lontani, grazie alla loro apprezzata preparazione e all’eccellenza dei Politecnici e delle Università italiane.

Oggi, una internazionalizzazione per aziende del nostro settore, per aver successo, richiede una marcia in più, marcia che poco ha che fare con la qualità dei prodotti e la competitività dei prezzi, che ovviamente devono esistere.

Si tratta di conoscenza, di metodi e filosofie che trascendono l’aspetto tecnico e

che devono complementare la ovviamente indispensabile competenza tecnologica e commerciale se si vuole competere soprattutto in quei paesi emergenti dalle grandi prospettive di crescita.

Il grande mercato delle costruzioni dell’est asiatico, per esempio, il cui potenziale è aggredito da sempre più capaci aziende locali, oltre che dai Paesi di grande tradizione come il nostro, richiede per le aziende la necessità di capire l’ambiente “culturale” in cui si va a vendere! In altre parole, è necessario acquisire un know how che non si può solo apprendere sui libri di scuola.

Se non si comprende la distanza culturale che ci separa da altre regioni della Terra, utilizzare la sola nostra esperienza storica o competere solo sul prezzo ci porterà a perdere sempre più mercati ed a vendere con margini sempre in discesa.

Vediamo ora una rapida scorsa dei capitoli e degli argomenti che sono coinvolti nell’attività d’internazionalizzazione.

I Modelli

Con questa nota si vogliono suggerire all’alta direzione gli argomenti su cui verificare l’esperienza degli esperti, qualora li si volesse ingaggiare, soprattutto nella fase di scelta del modello di business da adottare.

Va premesso che qualunque modello si preferisca, esso va adattato comunque al Paese o all’area obiettivo, questo per evitare errori mortali, errori che nei decenni precedenti sono costati cari a molte multinazionali!

Il primo passo consiste nel valutare i comportamenti dei consumatori, gli aspetti legali, l’interazione con i funzionari pubblici, la struttura del paese se, ad esempio, la Joint Venture con un’azienda locale è l’unica opzione possibile in un certo Paese è chiaro che la scelta è obbligata anche se il nostro modello preferito ed applicato in altre aree è la filiale interamente posseduta.

In grande sintesi, i macromodelli possibili possono farsi risalire a: Esportazione Semplice, Canali Indiretti, Filiale propria, Joint Venture.

In questo arco di possibilità esistono molti modelli intermedi che, partendo dal più semplice, esportazione semplice, passano al più complesso e costoso in termini d’investimento, consistente nell’apertura di una propria società locale interamente posseduta e con propri dipendenti.

Vediamoli singolarmente.



Fig. 1 – 1991 – Riyadh, Arabia Saudita: non è raro concludere a tavola importanti contratti - Nella lussuosa dimora del Principe Rifaat.

Esportazione semplice

Per esportazione semplice si intende il caso in cui un cliente estero, autonomamente, chiede quel prodotto o quel servizio e l'azienda lo serve senza intermediari.

Praticamente questo cliente estero è assimilato ad un cliente nazionale, con l'unica differenza che l'azienda fornitrice deve essere attrezzata per quello che riguarda pratiche doganali, omologazioni, spedizioni e pagamenti dall'estero.

Nessuna azione di marketing od investimento per acquisire ordini viene fatto dall'azienda. Di contro, non si ha nessun controllo del mercato estero e manca qualsiasi tipo di follow-up sul cliente. L'azienda è totalmente passiva rispetto l'esportazione ed in ogni caso deve dotarsi di quel minimo di conoscenze per poter evadere con successo la richiesta in caso contrario meglio dichiarare chiaramente che l'azienda serve solo il mercato nazionale!

Esportazione diretta

Diversamente dall'esportazione attraverso Canali Indiretti, che vedremo nel prossimo paragrafo, questa tipologia si riferisce a quando l'azienda esportatrice non attende semplicemente e passivamente gli ordini dall'estero, come nel modello precedente, ma dedica uno o più venditori, propri dipendenti, alla visita nei Paesi obiettivo alla ricerca di ordinativi.

Un modello spesso adottato dalle piccole e medie aziende ed anche per i grandi con-

tratti ove i clienti nel mondo sono pochi e facilmente individuabili.

Il vantaggio consiste nel delegare i contatti a proprio personale fidato, nel poter dispiegare strategie di vendita ben monitorabili e il poter attaccare il mercato estero allo stesso modo con cui si opera nel proprio Paese.

Di contro, se il numero di clienti aumenta, se il mercato estero richiede assistenza locale, se la concorrenza è locale, ben difficilmente questo modello può reggere nel tempo..... dopo una prima fase, ineluttabilmente, o si delega ad organizzazioni con presenza locale o si passa a filiale propria o in Joint Venture.

Canali indiretti

Con la generica espressione "Canali Indiretti" (Indirect Sales Channels) si intendono tutte quelle strutture o persone che, poste tra il fornitore ed il mercato, intermediano agendo in proprio ed "autonomamente" per conto del fornitore.

La scelta di una tipologia di canale e l'azienda o la persona da selezionare e da contrattualizzare deve essere oggetto di particolare cura.

Sotto la definizione di Canale Indiretto sono da ascrivere una copiosa serie di configurazioni, tra cui non va dimenticato, anche il Franchising internazionale. Naturalmente i più noti sono i rappresentanti, i distributori, gli agenti, gli esportatori, gli importatori sia



Fig. 2 – 2003 – Pechino, Cina: l'Asia offre grandi opportunità - A Pechino in piazza Tiananmen.

in configurazione di società sia come persone singole.

Sbagliare la scelta del tipo di canale indiretto e dell'entità specifica con cui si è firmato il contratto di agenzia, rappresentanza o distribuzione può far perdere anni e rivelarsi un ginepraio legale in caso di rottura del rapporto!

Questa entità terza può risiedere sia nel Paese del fornitore (agenti esportatori) sia nel Paese obiettivo e può anche essere una multinazionale che opera in più Paesi per conto di diversi fornitori.

La loro esistenza, dimensione, efficacia dipende moltissimo dai settori merceologici ed in molti casi per i fabbricanti in un Paese di certe merceologie questo è l'unico modo per espandersi internazionalmente.

Anche su questo argomento esiste un'ampissima letteratura, soprattutto anglosassone, e chi volesse affrontare scelte in quest'area è bene che si documenti a fondo.

Va inoltre tenuto presente che termini come Distributore, Rappresentante, Rivenditore, Rivenditore a valore aggiunto (VAR), Agente, Agenzia, Franchising, ecc. ecc. possono assumere significati diversi a secondo della zona ed a secondo del settore merceologico e che le più importanti multinazionali si sono divertite ad inventare sigle e nomi a decine.

La contrattualistica sottostante è molto delicata e quasi sempre governata da legisla-



Fig. 3 – 2003 – Singapore: in visita tecnica e commerciale presso il più grande centro di riciclo del mondo.

zioni locali che non possono e non devono essere sottovalutate.

Dato il limitato scopo di questo articolo non è possibile sviscerare l'argomento che da solo richiederebbe un'enciclopedia, va sottolineato il fatto che la vastità dell'argomento e delle casistiche impone consultazione di esperti e soprattutto una verifica di quali entità già operano nei Paesi obiettivo. Viene comunque riportato nel seguito un'ampia bibliografia in proposito.

C'è da aggiungere che una verifica dell'esistente nel proprio settore può aiutare molto e che poi si affronti con professionalità il difficile compito di crearsi una struttura contrattualistica quanto più possibile generalizzabile ed applicabile.

In alcuni casi si dovrà studiare per ogni Paese una contrattualistica ad hoc per non incorrere in disastri legali con particolare riguardo alla chiusura di fine rapporto, argomento spesso sottovalutato nell'ansia di cominciare ad esportare a qualsiasi costo!

Filiale propria

Nel primo periodo postbellico del secolo scorso, diciamo tra il 1960 ed il 1980, la globalizzazione delle aziende avveniva spinta dalle richieste dei mercati esteri e procedeva tra le varie fasi, spinta dalla semplice esportazione generata dalla domanda lo-

cale, per giungere poi, una volta creato un mercato che lo giustificava, all'apertura di proprie filiali.

Questo è avvenuto per quasi tutte le grandi aziende statunitensi e non solo per loro: i prodotti spesso unici e la domanda, spesso superiore all'offerta, spingeva le importazioni in modo quasi automatico.

Col crescere delle vendite e la necessità di servizi logistici e di supporto locale nascevano distributori/representanti che si incaricavano, su mandato del fabbricante, di gestirne il mercato e, raggiunti certi volumi, i fabbricanti decidevano di aprire le proprie filiali affiancando spesso il distributore o comprandolo o comprandogli il mercato.

Così è avvenuto per Motorola, Intel, Apple Computer, Microsoft, Compaq, Holcim, e moltissime altre aziende, ora divenute colossi mondiali e, molte altre, scomparse.

Questi processi impiegavano molti anni, a volte decenni, e si può affermare che era il mercato a deciderne i processi, più che i vertici delle aziende, cioè i vertici aziendali erano "trascinati" dal mercato e trasformavano queste spinte dal basso in loro strategie di mercato!

Oggi la situazione è capovolta, la velocità dei mercati, la concorrenza globale, la comunicazione in tempo reale, obbligano le aziende a prendere decisioni strategiche sul come configurare il loro mercato interna-

zionale prima che questo fornisca loro in automatico le scelte da farsi.

Questo fondamentale cambiamento comporta una grande capacità di analisi, elevate competenze sui Paesi da conquistare e ... grande coraggio! L'appena nata Google ha aperto sedi proprie nel mondo praticamente subito dopo aver iniziato la propria attività nel proprio Paese internet non poteva aspettare!

L'apertura di una filiale richiede poi un notevole investimento e qui la chiave del successo è soprattutto nella scelta del manager. Su questo punto si rimanda alla bibliografia mentre va ricordato che per il tipo e la dimensione dell'operazione un utile strumento scientifico decisionale può venire dalla "risk analysis", naturalmente se i parametri delle varie opzioni si prestino ad essere quantizzati.

Altro suggerimento per accelerare le scelte è l'analizzare l'operato di altre aziende merceologicamente vicine: copiare e, addirittura, migliorare i metodi che hanno portato altri al successo in un Paese può essere una scorciatoia che sarebbe sciocco non considerare!

Va sottolineato poi che una filiale può essere un semplice ufficio vendite locale, una società con anche attività di supporto, una società con annessa fabbrica per servire il mercato locale e così via.

In ciascuno di questi casi l'operatore deve tener presente con assoluta priorità la situazione della manodopera, le leggi che governano la forza lavoro e tutti quei fattori legali, politici ed ambientali che possono determinare il successo o l'insuccesso dell'operazione, indipendentemente dalla bontà del prodotto e dalla domanda.

Molti errori del passato, che si ripetono ancora oggi, è la tendenza delle direzioni marketing di dare troppa importanza ai fattori economici e poca alle difficoltà/opportunità determinate da aspetti culturali oggi occorre capovolgere questa equazione; il successo dipende più dall'aver compreso gli aspetti culturali e come gestirli, ma questo è un know how purtroppo di scarsa disponibilità.

A questo riguardo è sufficiente vedere come la corsa ai grandi numeri della Cina, numeri di facilissimo accesso e lettura da parte degli esperti di marketing, abbia portato a tanti fallimenti semplicemente perché il compren-

INTERVISTA ALL'ING. ETTORE ACCENTI

In questa breve intervista abbiamo voluto chiedere all'Ing. Accenti di farci "respirare" le problematiche tipiche delle operazioni commerciali oltre confine.

D: Ing. Accenti, che cosa significa in concreto per le aziende internazionalizzare?

R: Oggi è una necessità! Ma la prima cosa su cui insisto è non tanto quello che un'azienda deve fare, ma "QUELLO CHE UN' AZIENDA NON DEVE FARE!".

Anche una piccolissima azienda può trarre beneficio da un'espansione all'estero con un'analisi del "possibile". In grande sintesi: analisi dell'azienda/prodotto/servizio, verifica delle risorse disponibili, test su un'azione, lancio, monitoraggio in tempo reale!

Per il settore delle costruzioni oggi si richiede una competenza culturale per dialogare con l'interlocutore di un Paese lontano, competenza che si deve aggiungere alle conoscenze tecniche.

D: Esistono settori produttivi più adatti a processi di internazionalizzazione?

R: Esistono aziende che decidono di produrre in un punto del Pianeta ed esportano ovunque (vedi la Cina), altre che stabiliscono unità produttive in ogni importante Paese, altre ancora ragionano in termini finanziari, cioè "investono e producono" quel prodotto o quel servizio là dove è richiesto.

Per le aziende del settore civile il discorso ricade sulla mia precedente risposta: e cioè ragionare prima sui propri mezzi e limiti e quindi decidere sulle azioni più convenienti.

D: Esistono mercati più interessanti da esplorare?

R: Certo. Quando ho iniziato la mia attività internazionale avevo un solo modo anche solo per avere un minimo di informazioni sul Paese interessante: andarci! Oggi si possono ricavare un gran numero di informazioni utili anche stando seduti.....

Con Internet una rapida spazzolata per un primo, molto approssimativo, sguardo sul Paese e sul mercato obiettivo è oggi possibile. I contatti umani per poter decidere se aprire una filiale, nominare un rappresentante, cercare una Joint Venture, ecc. ecc. sono comunque indispensabili.

D: Di cosa deve dotarsi l'impresa che punta all'internazionalizzazione?

R: La conoscenza della semantica in gioco! Sembra superfluo, ma trovo spesso, quando discuto l'argomento una diversa attribuzione del significato ai termini in gioco.

Questo è pericoloso per cui mi accerto sul significato condiviso dei termini in gioco e ciò per eliminare malintesi: marketing, positioning, esportazione, filiale, rappresentanza, agenzia, canali, consulente, ecc. ecc. spesso non hanno lo stesso significato.

Fatto questo si dovrà scegliere la via a più alta probabilità di successo e quindi dotarsi di un piano minimale e verificabile.



Fig. 1 - L'Ing. Ettore Accenti nel proprio studio.

D: Cosa occorre per partire col piede giusto?

R: Vedi sopra. Si devono valutare le difficoltà e quindi le risorse e le conoscenze disponibili.

I massimi livelli aziendali devono monitorare di continuo le varie fasi e l'operazione deve essere percepita come prioritaria dai vari organi dell'azienda.

Evitare poi che l'ansia di fatturare per colmare riduzioni del proprio fatturato sia pessima consigliera: il processo richiede calma e cautela.

D: Investimento e ROI (Return of Investment): quali obiettivi e tempi?

R: Una volta definito il budget iniziale e i suoi indici, va prevista una finestra di almeno tre anni per verificarne i risultati.

E poi tutto dipende dal modello operativo scelto e dalla capacità di attuarlo.

D: È importante capire la cultura del paese obiettivo?

R: Oggi è fondamentale! Ovunque si vada occorre comunicare e per comunicare non si intende la conoscenza della lingua locale, si intende essere in grado d'immergersi nelle sfumature culturali locali e capirne quanto serve per i propri fini di business.

In una visita d'affari a Seoul, dopo una settimana di discussioni inconcludenti, durante praticamente l'ultima cena con i responsabili dell'azienda, seduto con le gambe incrociate in un lussuoso ristorante, abbiamo cominciato a parlare della storia del Paese.

Il capo dei miei commensali era stato alto ufficiale dell'aviazione ed il caso volle che, come appassionato di storia, conoscessi l'avventura bellica coreana del 1950 (invasione dal Nord, generale Mac Arthur, intervento cinese, ecc. ecc.).

Questo capo mi isolò dal gruppo per parlarne solo con me il giorno dopo concluderemo il contratto (Nota aggiunta: l'azienda era la Hyundai).

D: In poche parole per un'azienda, a cosa serve internazionalizzarsi?

R: Semplice: "a cercare nuovi e profittevoli mercati".

Con questa motivazione Marco Polo cercò nuovi mercati nell'estremo oriente!

Ma cosa è cambiato oggi? Sostanzialmente la velocità e la comunicazione! Quello che Marco Polo fece in anni, oggi si fa in settimane

D: Ma allora l'internazionalizzazione diventa oggi un passo ineluttabile?

R: Certamente. Anche aziende di limitate dimensioni o con business molto complessi, un tempo solo localizzabili, oggi possono raggiungere mercati lontani con investimenti modesti e tempistiche ragionevoli.

Il ragionamento è di tipo militare, come si diceva negli anni 70: "Il marketing è guerra!" e quindi preparate comunque i piani di difesa e d'attacco, anche se la decisione di attuarli non è ancora arrivata!

D: Quale impatto può avere la scelta di un modello di business sbagliato?

R: Enorme e perdita di anni!

A metà degli anni novanta, discutendo sul modello da adottare col vicepresidente marketing di un'importante società USA, insistevo che il loro modello americano poteva essere applicato in UK, con modifiche in Germania ma assolutamente non era applicabile all'Italia, Spagna e Francia.

Senza ulteriori investigazioni, l'operazione partì e si adottò ovunque quel modello in due anni la società perse nella sola Europa oltre un miliardo di dollari.

La società in USA subì un tracollo ed alla fine fu venduta ad una società cinese ora la società è ancora operativa con dimensioni ridotte.



Fig. 2 - 1970 - Mountain View, California: l'Ing. Ettore Accenti fresco di laurea con Bob Graham davanti alla prima fabbrica Intel, dopo esserne diventato il primo rappresentante in Europa.

D: cosa ci può dire su esperienze con Joint Venture in Paesi diversi?

R: La prima fase d'implementazione ha aspetti prevalentemente legali, ma una volta superata con successo, il dopo dipende dalla capacità di gestire gli inevitabili conflitti interni.

Esistono due vie: dare la responsabilità totale ad un manager locale attribuendogli pieni poteri, oppure una direzione in remoto dal centro.

Personalmente ho sperimentato con successo la seconda ipotesi. Dovendo dirigere molti Paesi dal centro, ideai una conferenza telefonica settimanale da tenersi con i responsabili dei vari Paesi così alle mie ore 12 di Greenwich del lunedì al quartier generale europeo, avevo in linea: alle loro ore 3 del mattino i responsabili dell'area Nord e Sud americana, alle loro ore 20 quelli dell'area del Pacifico e nell'intorno di 2 o 3 ore dalle loro ore 12 tutti quelli dell'Europa, Africa e Medio Oriente.

Dopo un inizio un po' burrascoso per concordare orari e metodologia (domande scritte prima, parlare uno alla volta, tempi brevi prestabiliti per ciascuno, ecc.) devo dire che le cose hanno funzionato meravigliosamente.

Devo però aggiungere che il tutto era condito da continue visite del sottoscritto col che, in un anno, raggiunsi gli oltre 200.000 km in viaggi aerei e quasi un divorzio per assenze da casa!

dere come "maneggiare" le enormi differenze culturali e trarne vantaggi competitivi non era alla portata di quelle aziende.

Joint Venture

Se la partecipazione dell'azienda fornitrice è preponderante, il modello si avvicina più alla Filiale, mentre se questa partecipazione è minimale, siamo più sulla configurazione del Canale Indiretto.

Per business molto complessi, per le grandi opere e per tutte quelle attività il cui sviluppo richiede tempi molto lunghi, addirittura anni, l'alternativa non può che essere una Joint Venture o una filiale totalmente propria.

Il fattore poi dei brevetti e delle proprietà intellettuali da trasferire, giocano un ruolo sostanziale in questa decisione, senza contare che in alcuni Paesi la via della Joint



Fig. 4 - 2009 - Napa, California: nelle aree di produzione del vino e dell'olio.

Venture con una società locale è d'obbligo, se si vuole entrare in quel Paese.

Importantissima è la scelta della struttura legale su cui deve poggiare tutta l'attività e poi come procedere con la gestione operativa della Joint Venture, una volta conclusa la fase iniziale.

Mettere insieme gruppi umani diversi, anche se provenienti dalla stessa cultura, comporta problemi di comunicazione e di gerarchia non facili da superare: spesso il successo od il fallimento di un'operazione di Joint Venture dipende più da queste problematiche che non per motivi di mercato.

Un buon suggerimento per gestire queste problematiche consiste nel far intervenire i massimi vertici delle due organizzazioni che si uniscono con una continua e ben programmata presenza di modo che con la loro autorità si abbassino, gestendoli, gli inevitabili conflitti interni.

Considerazioni conclusive

Al mercato "Globale" non corrispondono regole globali; pensiamo solo alle diversità nel trattare il lavoro dipendente, alle diverse modalità con cui si regolano le varie transazioni, alle enormi differenze delle legislazioni per quanto riguarda la tassazione, per finire alla confusione per quanto riguarda gli "International Standard".

Passi giganteschi per la verità si sono fatti: oggi alcuni denominatori comuni esistono, il WTO, con i suoi limiti, in qualche misura regola e controlla i commerci internazionali e così altri enti internazionali.

Se un prodotto o un servizio è in una situazione di domanda eccedente l'offerta, come spesso succedeva nel passato, allora la conoscenza in dettaglio delle varie peculiarità nazionali aveva una valenza modesta per l'ottenimento di commesse all'estero. Oggi situazioni di questo tipo sono rare e, comunque, se esistono si annullano rapidamente perché la rapidità delle comunicazioni attirano lì i numerosi capitali in cerca di investimenti remunerativi.

Concludendo questo nostro breve excursus dobbiamo sottolineare come nessuna azienda, nessun business oggi si possa sottrarre dall'inserire nelle proprie conoscenze manageriali la capacità di individuare le inevitabili differenze e come, una volta individuate, riuscire a trasformarle in vantaggi competitivi.

Tra queste differenze, quelle culturali, saranno le ultime a cadere e non ci sarà WTO, ONU, ecc. che potranno in un ragionevole futuro modificarle.

Ai giovani manager che desiderino interessarsi di internazionalizzazione va detto che in questo campo non devono avere pregiudizi. Non devono pensare che lo studio, la lettura di libri, l'esperienza di altri, seppure indispensabili, possano sostituire l'esperienza in campo.

Per chi fa business internazionale non è permesso giudicare gli altri partendo dal proprio punto di vista o dalla propria limitatissima visione del mondo.

Viaggiare ed ascoltare, raccogliere ogni piccolo indizio sui posti che si visitano è utile al raggiungimento dei propri obiettivi di lavoro in una parola, è necessario avere una mentalità aperta ed ottime antenne!

Bibliografia

- The Global Consultant – Alan Weiss & Omar Khan – Wiley
 Entry Strategies for International Markets – Franklin Root – Lexington Books
 Numbers Guide – The Economist
 Selling Through Independent Reps – Harold Novick – Amacom
 International Standards – Amacom
 The International Business Dictionary & Reference – Wiley
 A Basic Guide to Exporting – US Dept Of Commerce – World Trade Press
 International & Global Marketing – Melan Graham – MdGRaw-Hill
 International Business Culture – Charles Mitchell – World Trade Press
 Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata - Di Matteo Caroli Franco Angeli
 Marketing High Technology – William Davidow – Free Press
 Business Marketing – Iginio Lagioni – Tecniche Nuove
 Export Import /Procedures and Documentation – Thomas Johnson – Amacom
 Export-Import, Theory Practices and Procedures – Belay Seyoum – The Haworth Press
 Globalization – Malcolm Waters – Routledge
 International Business Communications – Toby Atkinson – Merriam-Webster
 Globalization, what's new – Michael Weinstein – Columbia University Press
 International Business Information – Pagell & Halperin – GPCo
 Making Globalization Work – Joseph Stiglitz – W. W. Norton & Co
 Principles of ILaws Relating to International Trade – Kouladis - Springer