



© STOCK - PONY WANG

Internazionalizzazione sotto controllo

Per una presenza internazionale profittevole non è sufficiente avere un prodotto apprezzato, ma è necessario che le capacità manageriali siano una leva di vantaggio competitivo

di Andrea Dossi

La correlazione tra livello di internazionalizzazione e performance aziendale è stata lungamente studiata dai ricercatori. Se a evidenza la performance commerciale, intesa come fatturato, beneficia naturalmente della scelta internazionale, ben più complesso è il legame con la performance reddituale e il valore aziendale.

Diversi autori hanno sostenuto differenti modalità di correlazione, dalle più semplici lineari a quelle convesse, concave, a «S» per fasi

successive; come si dice nel mondo della ricerca, con *mixed results*. Ossia non c'è grande chiarezza, se non che la scelta internazionale è fondamentale per preservare la sostenibilità aziendale (*size*), ma non esiste alcun automatismo di generazione di maggiore redditività (*profit*).

Anche il caso italiano conferma tale situazione. Prendendo a riferimento le imprese manifatturiere e di servizi italiane quotate, l'analisi dei dati ⁽¹⁾ evidenzia come il livello di internazionalizzazione delle imprese, se espresso dal solo fatturato estero, si correli in modo significati-

vo e consistente nel tempo alla crescita di fatturato e al ROS (*return on sales*), mentre se si esprime tramite una misura combinata di dispersione internazionale del fatturato, dell'organico e degli asset aziendali, non si correla più né al ROS né al ROI (*return on investments*).

Tali risultati a evidenza si fondano sulle scelte manageriali delle imprese. Sovente le imprese italiane, nelle decisioni di pricing, adottano listini con *mark up* più elevati per i mercati

⁽¹⁾ A. Dossi, *Innovation in Finance*, ricerca interna SDA Bocconi e IBM, 2015.

esteri di esportazione. Questo conduce alla relazione internazionalizzazione-fatturato-ROS. Invece difficilmente si pianifica in anticipo un'evoluzione dei meccanismi di monitoring delle performance e indirizzamento degli investimenti necessari per il governo di nuovi asset internazionali, quali un investimento in un'unità operativa locale. Questo conduce alla difficoltà di rendere profittevoli gli investimenti esteri, che intrinsecamente implicano maggiore difficoltà gestionale.

Per fare leva sugli enormi vantaggi della multinazionalità, siano essi di efficienza corrente e innovazione (come ha ricordato l'articolo di Torben Pedersen in questo stesso dossier) oppure di bilanciamento e minimizzazione del rischio (come sottolinea l'articolo di Raoul Ascari), occorre dunque saper gestire la complessità derivante dall'internazionalizzazione. Tale sapienza gestionale risiede sia in scelte strategico-organizzative coerenti (si veda l'articolo di Markus Venzin), sia nella dotazione di adeguati meccanismi di management. L'internazionalizzazione, per dispiegare appieno il suo potenziale, deve essere infatti accompagnata da un piano di sviluppo manageriale.

Non è sufficiente trovare un general manager dell'unità operativa locale di fiducia, meglio se espatriato. Occorre investire nei meccanismi gestionali di gruppo, e tra questi in specie nei sistemi di pianificazione, controllo e misurazione delle performance, sviluppando un proprio modello di management che, disegnato sulle proprie specificità, sia in grado di ricondurre le politiche e le decisioni aziendali in un alveo di razionalità economica – e così essere capaci come gruppo di valutare il trade-off tra coordinamento globale e adatta-

mento locale, essenziale per allocare le risorse in modo ottimale ai diversi paesi e progetti.

Tale capacità è così rilevante che molte imprese multinazionali, spesso di matrice statunitense, hanno unità operative di gruppo formate da senior manager e dotate di budget adeguati per sviluppare il modello gestionale globale. Si pensi per esempio alla Eaton, e a come comunica con orgoglio il proprio Eaton Business System, ossia «how we work at Eaton – it is how we run our company in a common way» (2). Esso è per Eaton «our source of competitive advantage and, when effectively deployed, leads to superior performance». Va notato come tale

taggio competitivo. Questa è la sfida delle imprese italiane.

Sviluppare i sistemi di management dell'impresa multinazionale

La gestione profittevole di un'impresa multinazionale richiede quindi la strutturazione di un insieme di meccanismi di gestione e controllo capaci di generare un sistema integrato di sfruttamento delle differenze nazionali, delle economie di scala globali e delle economie di scopo internazionali. Sviluppare un efficace sistema di controllo di un'impresa multinazionale significa sviluppare due capacità chiave. La prima è quella di monitoraggio dei risulta-

ti sia locali sia consolidati (di region, prodotto, gruppo ecc.) in modo completo, consistente nel tempo, con elevata prontezza. La seconda è quella di influenza dei processi decisionali, in specie di quelli locali. Bisogna sviluppa-



business system sia composto da un insieme di processi, metodologie gestionali e best practice che si alimentano delle innovazioni manageriali sviluppate in qualsiasi unità della rete multinazionale di Eaton. Queste sono identificate, codificate e rese prontamente adottabili da tutto il gruppo, perché «uniting the power of many into the Power of One – that's the Eaton Business System».

Non è sufficiente avere un prodotto apprezzato dai mercati internazionali con un brand conosciuto che beneficia del feeling positivo generato dal made in Italy. Trasformare il potenziale internazionale in profitto e valore richiede di credere che le capacità manageriali, e in specie quelle di guida e controllo, siano un van-

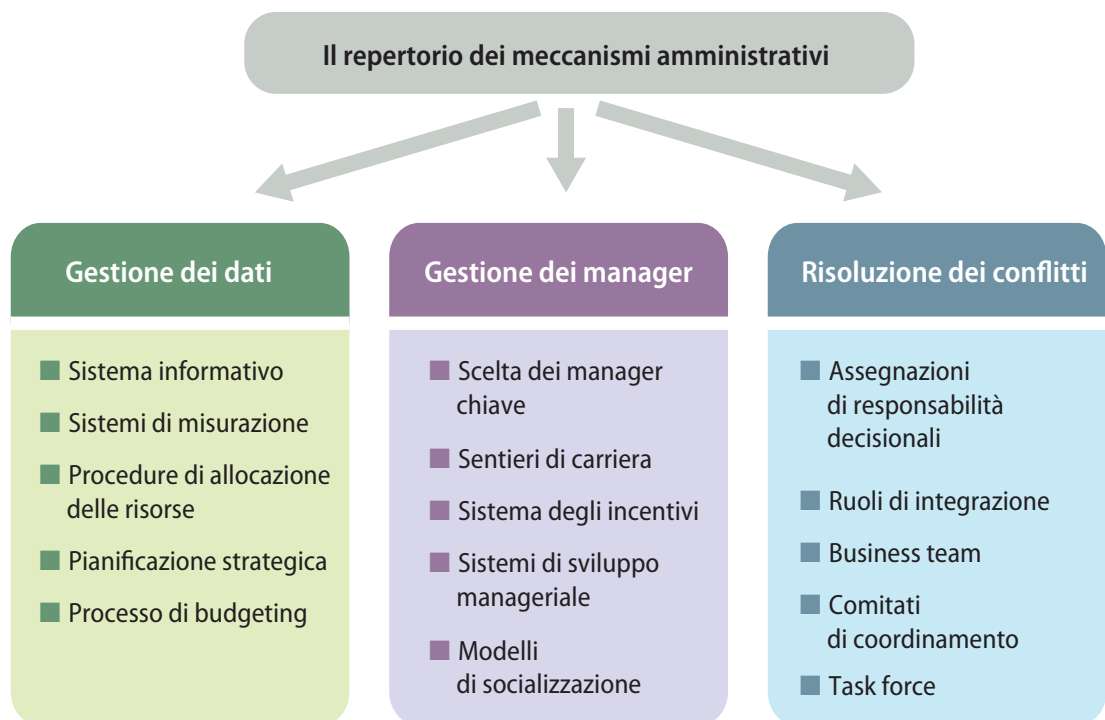
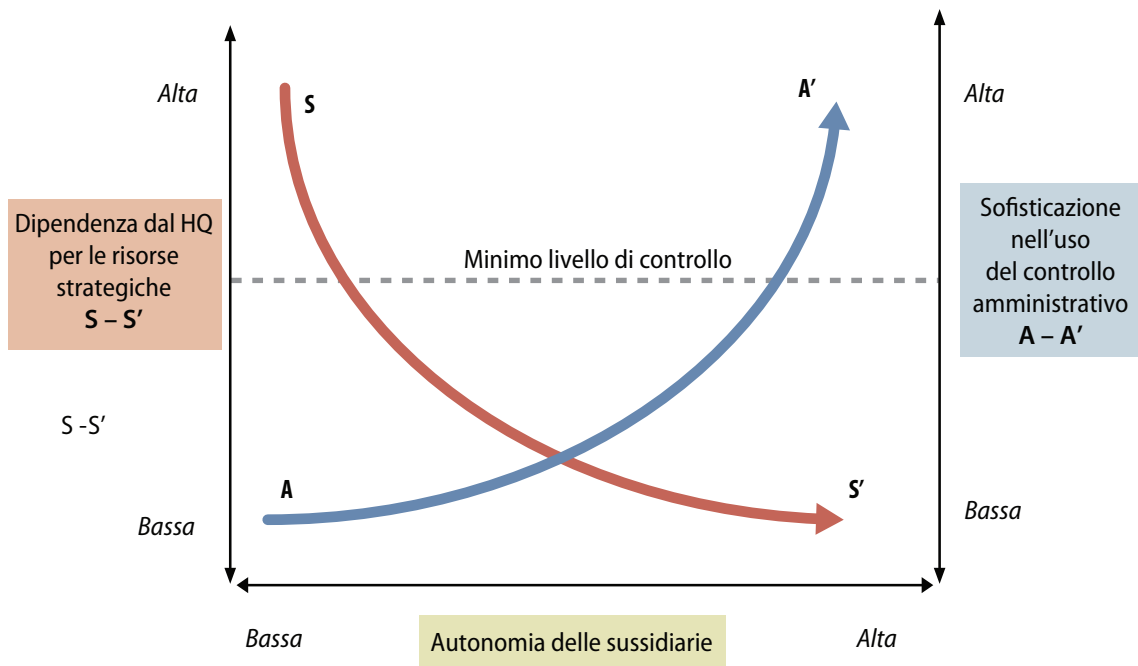
re la capacità di, per esempio, trasferire conoscenza manageriale tra unità, comprendere quali sinergie hanno un rapporto costo di gestione/beneficio favorevole, analizzare la coerenza tra l'azione locale e le strategie di gruppo. Tale capacità di influenza è cruciale per l'allineamento strategico, sia esso verticale tra centro e unità locali, sia esso orizzontale tra unità. Quali siano i meccanismi di maggiore rilevanza e come essi vadano utilizzati per generare allineamento strategico e apprendimento sono le due domande critiche da affrontare.

La prima domanda (*quali meccanismi*) trova un riferimento nel modello di Prahalad e Doz (3), riportato in Figura 1. La capacità di controllo di

(2) Si veda il sito della Eaton Corporation: <http://www.eaton.com/Eaton/OurCompany/AboutUs/CorporateInformation/EatonBusinessSystem/index.htm>

(3) C.K. Prahalad, Y.L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, London, The Free Press, 1987.

figura 1 | meccanismi del sistema di management e controllo dell'impresa multinazionale



fonte: adattato da Prahalad e Doz (1987)

un'impresa multinazionale si fonda su due forme di controllo. La prima è il controllo sostanziale, ossia esercitato sull'allocazione delle risorse aziendali critiche, siano esse finanziarie, manageriali o tecnologiche. Essa opera attraverso una forma di coercizione: le risorse vengono erogate solo a fronte di una condivisione di obiettivi e di conseguente congruenza dei comportamenti. L'efficacia di tale forma di controllo, rappresentata in Figura 1 dalla curva S-S', è funzione dell'elevato accentrimento delle risorse presso la casa madre e dell'elevata dipendenza delle unità regionali o nazionali dalle risorse centrali.

A evidenza, dunque, tale forma di controllo ha efficacia assai limitata. Sono gli stessi obiettivi della strategia internazionale che la rendono sempre meno efficace. In ogni strategia internazionale di valore le unità locali devono diventare sempre più autonome dal punto di vista finanziario (generare cash flow adeguato almeno al livello di investimenti locale), luoghi di accesso ai talenti (sviluppare un management pronto per ruoli globali) e fonti di innovazione (generare idee innovative di servizio al mercato fondate sulle caratteristiche distributive e commerciali locali, per esempio). L'autonomia delle unità rende sempre meno efficace la dipendenza dal centro per le risorse strategiche, diminuendo il potere di influenza e coordinamento del controllo sostanziale.

Per mantenere capacità di controllo e influenza strategica, l'impresa multinazionale deve dunque sviluppare il controllo amministrativo, in Figura 1 rappresentato dalla curva A-A', ossia l'impiego di un insieme di meccanismi operativi capaci di ricondurre piani, programmi, politiche e decisioni in un contesto di analisi e bilanciamento dei vantaggi competitivi globali e delle peculiarità locali. Tale forma di controllo si fonda su tre tipologie di meccanismi: i meccanismi di gestione dei

dati, che sono rappresentati dal sistema di pianificazione, analisi degli investimenti, budgeting e reporting; i meccanismi di gestione dei manager, che sono rappresentati sia dalla selezione e sviluppo delle posizioni chiave, sia dai sistemi di incentivazione e accountability; i meccanismi di risoluzione dei conflitti, che inviano segnali all'intera organizzazione su quali prospettive sono considerate nei momenti chiave di disegno delle politiche aziendali e di composizione delle sovrapposizioni tra aree di responsabilità di diverse unità.

Questo è dunque il set di meccanismi rilevanti su cui investire per sviluppare il proprio modello di gestione e controllo internazionale. L'adattamento di tale modello allo specifico modello di gestione strategico-organizzativo prescelto, allo stile di controllo del centro, alla fase del ciclo di vita delle unità operative locali e al ruolo assegnato alle stesse deve essere attenzione primaria del top management aziendale, comunicato e reso trasparente all'intero gruppo, gestito con il contributo delle unità locali.

La seconda domanda (*come impiegare i meccanismi per generare allineamento strategico*) trova risposta nel modello di Simons (4) sulle leve di controllo strategico. Si può infatti comprendere l'allineamento strategico pensando alla strategia secondo quattro direttrici differenti, che devono convivere in un'organizzazione.

■ In primo luogo la strategia è una *prospettiva* di sviluppo dell'impresa, che trova la sua forza non tanto nella spiegazione dettagliata di cosa sarà l'impresa nel futuro, bensì in una visione originale dell'evoluzione ambientale e del ruolo dell'impresa in esso. Tale visione motiva chi lavora nell'organizzazione a cercare e creare opportunità per realizzare la mission globale. Da questo

punto di vista, i meccanismi vanno utilizzati come un *sistema di principi e convinzioni*, che traducono la prospettiva di evoluzione in direzione di marcia e indirizzi guida.

■ La strategia è anche *posizionamento*, ossia identificazione delle arene competitive di riferimento e delle differenze tra l'impresa e i suoi competitori fondanti la propria unicità. Da questo punto di vista, i meccanismi vanno utilizzati come un *sistema di vincoli*, che comunichi con chiarezza i limiti entro i quali l'imprenditorialità locale ricade nella sfera di accettabilità manageriale.

■ Nel pensiero comune, la strategia è sovente concepita come *piano*, insieme di azioni e obiettivi. Da questo punto di vista, i meccanismi vanno utilizzati come un *sistema di controllo diagnostico*, che permette al management di misurare i risultati, confrontarli con gli obiettivi, comprendere il grado di conseguimento delle strategie deliberate, analizzare se l'inefficace implementazione dipende da mancanza di risorse e/o da imprevisti.

■ Spesso, però, in un'impresa multinazionale si opera in condizioni di incertezza strategica. Anche se una strategia globale è stata formalizzata e comunicata, la sua implementazione a livello locale richiede sovente sperimentazioni e ricerca di opportunità. In tali situazioni la strategia emerge come insieme coerente di *modalità di comportamento e di azione*. Da questo punto di vista, i meccanismi vanno utilizzati come un *sistema di controllo interattivo*, sui quali si fonda un dialogo strutturato tra unità necessario per stimolare e indirizzare le strategie emergenti, e renderle trasferibili ad altre unità locali e coordinate con esse.

L'allineamento strategico nasce dunque dal cosciente e formalizzato impiego dei meccanismi di gestione e controllo in modo che i sistemi di convinzioni, i sistemi di vincoli, i sistemi di controllo diagnosti-

(4) R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004.

co e i sistemi di controllo interattivo sovrintendano all'implementazione delle strategie (globali) pianificate e stimolino strategie (locali) emergenti coordinate.

Qualsiasi modello ha la forza della logica e dell'armonia formale, ma non sempre ha l'efficacia dell'immediatezza di intervento. Dunque, cosa fare oggi per incrementare la propria capacità di rendere profittevole l'internazionalizzazione è una domanda legittima, che integra i messaggi derivanti dai modelli sopra commentati. **Di seguito, per concludere, presentiamo cinque azioni o verifiche immediate che sono in linea con i suggerimenti dei modelli sopra proposti (5).**

1. Costruire un linguaggio comune di gruppo

Dal punto di vista amministrativo e finanziario un'impresa multinazionale è una sorte di torre di Babele. Non solo nei diversi paesi possono vigere principi contabili differenti; vi è anche la differenza delle condizioni ambientali, in termini per esempio di tassi di inflazione, volatilità dei tassi di cambio ecc., che rendono complessa la comparazione dei diversi risultati economici tra paesi e tra business unit. Se si considera anche la contabilità manageriale, per esempio i sistemi di costing e di profitability analysis, la situazione si complica, poiché ogni paese può avere diversità di business model, di struttura del mercato e della clientela, di costo dei fattori produttivi. Così il costo dello stesso prodotto o i margini di profitto dello stesso segmento di clientela in paesi differenti diventano

informazioni complesse da produrre e ancora di più da interpretare. Senza un linguaggio comune tutto il ciclo di pianificazione e controllo diventa inefficace. E senza un chiaro e condiviso sistema di misurazione la razionalità del processo decisionale diventa difficile da raggiungere.

Lo insegna il caso di Pirelli, dal punto di vista amministrativo considerata un'eccellenza nel panorama italiano. L'attenzione ad avere dei manuali di principi contabili comuni di gruppo, che sovrintendessero sia alla misurazione dei risultati consolidati sia ai risultati parziali di paese, prodotto, cliente ecc. in ottica manageriale (*management accounting principles*), è antica e deriva dalla frequentazione con Dunlop al periodo della joint venture tra la stessa Pirelli e la Dunlop (Union), negli anni Settanta. Da quel momento Pirelli ha continuato a investire nel linguaggio, formalizzando i principi di valutazione, semplificando il

più possibile le regole, normando i processi di rilevazione, ridisegnando le strutture di gestione delle transazioni, confrontandosi con le logiche di misurazione e valutazione adottate all'esterno dai principi contabili più moderni.

Costruire il linguaggio amministrativo è dunque opera formale, strutturata, che richiede attenzione continuativa. Non è solo ERP, vi è molta più saggezza in esso. E bisogna iniziare a costruirlo subito.

2. Dare sempre visibilità ai risultati globali end-to-end dei prodotti/servizi/progetti

Le imprese multinazionali hanno strutture societarie, strategiche e organizzative molto articolate e complesse. E i confini organizzativi e societari rendono sovente complessa la lettura del contributo che i prodotti/servizi (globali o locali che siano) e le attività svolte (centrali o locali che siano) danno all'intero gruppo

Senza un linguaggio comune il ciclo di pianificazione e controllo diventa inefficace



(5) Gli esempi aziendali riportati di seguito sono riferiti primariamente alla ricerca SDA Bocconi-IBM, *Innovazione nel Finance*, 2015.

multinazionale. Quando un prodotto (per esempio) è stato sviluppato in un paese, prodotto in un altro e venduto in una trentina di mercati non è usuale vedere la redditività di tale prodotto a livello complessivo, in ottica di gruppo. Non si sta pensando a un'analisi *ad hoc*, sempre possibile, ma a una vista amministrativamente strutturata, riconciliabile con le viste (conti economici) *statutory* locali e di business unit o manageriali.

La visibilità amministrativa dei risultati globali, lungo dimensioni anche non presenti nella struttura strategico-organizzativa aziendale, è essenziale per l'efficacia dell'allocazione delle risorse e della valutazione manageriale. Produrre un conto economico locale, per esempio, che evidenzia la contribuzione consolidata dell'unità al gruppo, consente di radicare le discussioni sulla qualità delle scelte locali in un contesto più ampio. Avere visibilità, inoltre, del conto economico consolidato globale di una categoria di clientela consente di allocare le risorse dei budget promozionali e di CRM al meglio.

Si prenda per esempio il caso di Campari, una delle aziende italiane che meglio ha gestito il processo di crescita internazionale. A fronte di un ridisegno del modello organizzativo-strategico, che prevede una business unit dedicata alla supply chain e una serie di market unit dedicate alla gestione e sviluppo dei mercati locali, e che poteva oscurare sia il contributo al gruppo di ogni singola market unit (per effetto della valorizzazione dei trasferimenti dei prodotti), sia il conto economico globale dei prodotti e dei brand (essenziale in un'azienda che ha elevati asset intangibili espressi a bilancio), l'azienda ha sviluppato nel proprio sistema amministrativo una capacità di *see through*, ossia di calcolare conti economici parziali in ottica di contribuzione di settore, essenziale per una corretta valutazione delle performance manageriali.

3. Sviluppare una capacità di business partnership decentrata localmente

Non c'è valore nell'adattare localmente il sistema di misurazione delle prestazioni impiegato nei processi di valutazione delle prestazioni manageriali. In un'azienda internazionale complessa ci deve essere solo *one truth*. Alla stessa stregua non c'è valore nell'accentramento dei sistemi di misurazione e dei processi di controllo di supporto decisionale, quelli che oggi vengono definiti di business partnership. I principi e le regole devono essere definiti a livello comune, ma le attività e le risorse devono essere decentrate, vicino al business, responsive rispetto alle logiche dello stesso. Anche per i sistemi di management vale la regola di accentrare quello che si deve (il linguaggio di valutazione) e decentrare il più possibile (linguaggio e meccanismi di influenza decisionale). Di norma le misure di controllo impiegate nei report della casa madre a livello locale non hanno alcuna influenza sulle decisioni.

È il caso per esempio di Barilla, uno dei (pochi) Finance Department italiani con una grande chiarezza di visione evolutiva. Barilla ha prodotti complessi a livello internazionale, che risentono enormemente delle culture locali. Si pensi per esempio alle modalità di consumo della pasta, piuttosto che al limitato consumo mondiale (fuori dall'Italia) dei biscotti. La ricerca della crescita internazionale richiede, in un'azienda simile, una grande capacità di adattamento ai mercati locali. Per tale ragione negli ultimi anni Barilla ha provveduto a un decentramento delle attività denominabili di *business controlling*, per rendere *locally responsive* misure e logiche, e avere maggiore impatto sulle decisioni di management – e trovare così maggiori opportunità di sviluppo, che sempre risiede nei mercati locali.



Andrea Dossi

è Direttore della Executive Education Custom Programs Division della SDA Bocconi e professore di Programmazione e Controllo presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi. È membro del Comitato Pianificazione e Controllo di Andaf e del Comitato Direttivo della Scuola di Praticantato, Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano. Svolge attività professionale sui temi di amministrazione, controllo e finanza presso medie e grandi imprese italiane e internazionali.

andrea.dossi@unibocconi.it

4. Differenziare l'accountability delle unità operative locali in funzione del loro ruolo strategico

Le unità operative locali non hanno lo stesso ruolo. In ottica di generazione di conoscenza (che risiede nei prodotti, servizi, metodi e persone), esse possono essere dei meri implementatori (responsabili di gestire localmente conoscenza generata da altre unità del gruppo) oppure degli innovatori globali (responsabili di generare nuove idee e soluzioni da esportare in altre unità). Tale differenziazione di ruolo nasce più che per decisione centrale (assegnazione di un mandato specifico dal centro) dall'evoluzione dell'ambiente locale della subsidiary e dalle core competence che la stessa nel tempo riesce a produrre. Il risultato è che una multinazionale è effettivamente una rete di unità con caratteristiche e ruoli assai diversi: solo commerciali, produttivi, bilanciati, implementatori, innovatori ecc. Non è sufficien-

te dunque un solo set di metriche finanziarie per discutere e disegnare l'accountability delle unità locali. A questo set di misure comuni bisogna affiancare una serie di KPI capaci di disegnare delle scorecard bilanciate in funzione dello specifico ruolo dell'unità locale: alcune focalizzate sui KPI di efficienza operativa, altre su quelli di relazione con il mercato e di valutazione del posizionamento strategico locale, altre ancora su quelli di innovazione e sviluppo.

Una ricerca di Dossi e Patelli lo dimostra in modo evidente (6). La costruzione di scorecard disegnate sulle caratteristiche delle unità locali genera maggiore impiego a fini decisionali dei sistemi di controllo, maggiore imprenditorialità locale, maggiore integrazione con le strategie globali, tramite un continuo dialogo strategico centro-periferia. E quanto più queste scorecard sono poste al centro dei processi di planning e budgeting, tanto più si generano allineamento e performance.

5. Co-optare le competenze globali per il miglioramento continuo del modello di controllo

Il sistema di gestione e controllo è un *people business*. Non è un *capital-intensive business*, non si risolve con il solo investimento informatico e/o digitale. Serve il talento delle persone per disegnare, riconoscere, codificare e rendere di valore un metodo alla base di un meccanismo operativo. Ancora di più, i processi di impiego dei modelli di controllo sono assolutamente *people-based*. Per esempio, il processo di valutazione delle prestazioni manageriali, così come il processo di budgeting, ha valore tanto più elevato quanto più è face-to-face. Se dunque stiamo parlando di un *people business*, è impossibile pensare che solo

al centro dell'impresa vi siano persone di valore. In un'impresa internazionale, i talenti sono distribuiti. Anzi, proprio la multinazionalità permette di accedere ai talenti internazionali: è questo uno dei principali vantaggi dell'essere impresa multinazionale.

Bisogna dunque superare la dicotomia centro-periferia, e operare tramite centri di eccellenza per far evolvere il proprio modello di gestione e controllo. Ciò non significa solo chiedere a qualche unità locale di farsi pilot di sviluppo di alcuni meccanismi. Con le tecnologie digitali oggi questi centri di eccellenza possono essere virtuali, team di persone che si connettono per via digitale e non solo fisica, che hanno l'obiettivo di sviluppare nel continuo delle *leading edge practices*.

Lo insegna l'esperienza di Chiesi, una delle eccellenze nel settore farmaceutico italiano. La crescita internazionale tramite acquisizioni ha dotato l'azienda di svariate risorse umane di grande valore a livello locale. Anziché analizzare tale situazione come un problema di dimensionamento e dispersione delle risorse – come molte case madri sovente fanno – il Finance Department di Chiesi ha definito una vision complessiva di sviluppo fo-

calizzata sui centri di eccellenza virtuali. Questi, disegnati su insiemi di prassi, consentono al contempo di valorizzare i talenti ovunque essi siano e di proporre soluzioni e miglioramenti che bilanciano le specificità di ogni singolo paese e business model. Il centro di eccellenza Accounting & Reporting sta oggi gestendo il miglioramento dei sistemi di misurazione financial del Gruppo, temperando esigenze centrali e locali e stimolando nuove modalità di definizione degli obiettivi manageriali. Tali centri, che riportano direttamente al CFO e al Group Finance Board, sono dunque il mezzo chiave per lo sviluppo di una *functional excellence* che permette all'azienda di continuare a crescere profittevolmente nei diversi paesi in cui è presente e sviluppare i talenti per meglio rispondere alle sfide dell'internazionalità. ■

Esplora e&m PLUS su
www.economiaemmanagement.it



In sintesi

L'internazionalizzazione deve essere accompagnata da un piano di sviluppo manageriale. **Occorre investire nei meccanismi gestionali di gruppo**, e specialmente nei sistemi di pianificazione, controllo e misurazione delle performance.

Definire un efficace sistema di controllo di un'impresa multinazionale significa sviluppare due capacità chiave: **di monitoraggio dei risultati sia locali sia consolidati, e di influenza dei processi decisionali, in specie di quelli locali**. A tal fine bisogna individuare meccanismi rilevanti di gestione e controllo e impiegarli per perseguire l'allineamento strategico.

Cinque azioni che è possibile intraprendere in questa direzione sono: costruire un linguaggio comune di gruppo; dare visibilità ai risultati globali end-to-end dei prodotti/servizi/progetti; sviluppare una capacità di business partnership decentrata localmente; differenziare l'accountability delle unità operative locali; co-optare le competenze globali per il miglioramento continuo del modello di controllo.

(6) A. Dossi, L. Patelli, «You Learn from What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies», *Long Range Planning*, 43(4), 2010, pp. 498-526.