

Le imprese nella globalizzazione

Dalla dimensione multinazionale all'impresa globale

Magnifico Rettore, Chiarissimi Professori, Gentili Signore e Signori,

esprimo la mia più profonda gratitudine per l'inaspettato altissimo riconoscimento di cui la storica e prestigiosa Università di Pavia ha voluto onorarmi conferendomi la Laurea honoris causa in Economia e Gestione delle Imprese.

Scusate l'emozione, ma capite benissimo che oggi si realizza un sogno che dura da 40 anni. Ho iniziato a 20 anni all'Università di Messina, ho ripreso gli studi a 50 anni a Pavia, dove vivo da oltre 30 anni, ed eccoci qui.

Oltre che il **Magnifico Rettore** e il **Senato Accademico**, vorrei ringraziare il **Consiglio della Facoltà di Economia** e, in modo particolare, il Preside, Professor **Carluccio Bianchi**, unitamente al Professor **Piero Mella**, al quale è ben nota la storia della mia impresa, la Valvitalia, per essere stato diretto testimone della sua nascita e del suo sviluppo.

Desidero rivolgere, inoltre, un ringraziamento alla mia **famiglia** e in particolare ai miei due **figli**, manager preziosi e padri di 3 - quasi 4 - stupendi nipotini, e a tutti i miei **collaboratori** con i quali voglio condividere l'orgoglio e la gioia per questo prestigioso riconoscimento, frutto della passione e del lavoro di tutti.

Ringrazio, infine, le **Autorità**, gli **amici** e tutti voi che avete voluto essere qui oggi per condividere con me questa giornata memorabile.

In questa lezione mi propongo di presentare alcune riflessioni sulla globalizzazione e sulla particolare natura delle imprese che operano a livello globale; riflessioni che sono maturate osservando, da imprenditore, le caratteristiche delle imprese che, dopo un percorso di internazionalizzazione, hanno assunto una struttura che le colloca in una dimensione ancora più ampia e che, per questo, si possono definire *imprese globali*.

La globalizzazione. Rete produttiva e consumi

Vorrei iniziare con alcune considerazioni sulla **globalizzazione**, osservando come essa, a mio giudizio, rappresenti il processo capitalistico più rilevante della storia, un processo avviato nel secolo scorso, e tuttora in corso, che già nel 1928 **Don Sturzo** aveva profetizzato come inevitabile e irreversibile, scrivendo le seguenti significative parole:

“Alcuni hanno timore della potenza enorme che ha acquistato e acquista sempre più il capitalismo internazionale che, superando confini statali e limiti geografici, viene quasi a costituire uno stato nello stato. Tale timore è simile a quello per le acque di un fiume; davanti al pericolo dello

straripamento, gli uomini si sforzano di garantire città e campagne con canali, dighe e altre opere di difesa: nel medesimo tempo lo utilizzano per la navigazione, l'irrigazione, la forza motrice e così via. Il grande fiume è una grande ricchezza e può essere un grave danno: dipende dagli uomini, in gran parte, evitare questo danno. Quello che non dipende dagli uomini è che il fiume non esista. Così è del grande fiume dell'economia internazionale”.

Don Sturzo concludeva:

“[...]. Contro l'allargamento delle frontiere economiche dai singoli stati ai continenti, insorgono i piccoli e grandi interessi nazionali, ma il movimento è inarrestabile; l'estensione dei confini economici precederà quella dei confini politici. Chi non sente ciò, è fuori dalla realtà”.

Per definire il processo di globalizzazione ritengo sia significativo il **modello di sistema produttivo reticolare** proposto dal Professor **Piero Mella**.

In questo modello, il sistema produttivo, che rappresenta l'asse portante dell'economia, è interpretato non come l'aggregato di attività di aziende che producono per soddisfare la domanda dei consumatori di un dato bacino territorialmente circoscritto, ma come una complessa *rete produttiva* costituita dalle aziende stesse, che formano i nodi di tale rete e che possono esistere solo in quanto collegate da flussi continuativi di beni, servizi, informazioni e capitali.

Nessuna impresa può esistere e operare isolatamente; la sua esistenza presuppone che sia inserita in una rete produttiva, nella quale risulta fisiologicamente connessa ad altre imprese tramite la rete dei flussi materiali e immateriali, che la stessa rete produce e dei quali si alimenta, così che solo il mantenimento della rete consente alle imprese, che costituiscono i suoi nodi, di funzionare durevolmente.

Con questo modello appare chiaramente che non è corretto pensare che i consumi vengano soddisfatti da imprese singole, perché beni e servizi destinati ai consumi sono il risultato dell'azione di una rete produttiva e distributiva. A questa rete si sovrappone quella delle imprese finanziarie che, producendo i flussi finanziari, alimentano gli investimenti.

Se ogni giorno possiamo fare il pieno alla nostra automobile, non lo dobbiamo alla stazione di servizio che distribuisce il carburante e nemmeno alla compagnia petrolifera o alla raffineria: centinaia di imprese compongono la rete che consente di realizzare e di mantenere le stazioni di estrazione e tutti i loro macchinari, di posare migliaia di chilometri di oleodotti, di realizzare le raffinerie, i trasporti e la distribuzione alle pompe.

In questa rete, come in quella del gas naturale, dell'energia elettrica e nucleare e dell'acqua, si inserisce anche la mia impresa, la VALVITALIA, i cui prodotti, componenti di elevatissimo standard qualitativo, essenziali per regolare i flussi giganteschi di petrolio e gas, sono presenti in tutti gli oleodotti e gasdotti e senza i quali il serbatoio delle nostre vetture difficilmente potrebbe essere quotidianamente rifornito così come i fornelli della cucina di casa difficilmente potrebbero funzionare.

La rete non è una struttura fissa e immutabile. La ricerca di sempre maggiore efficienza e produttività da parte delle imprese fa uscire dalla rete i nodi inefficienti che vengono sostituiti da altri più efficienti e, così, grazie ai processi di outsourcing, delocalizzazione, formazione di gruppi, unitamente ai processi innovativi che portano alla specializzazione tecnologica, la rete si espande e diventa sempre più ricca di nodi ed efficiente nel produrre.

Le prime reti produttive erano di dimensioni ridotte, a valenza locale. Il progresso nei trasporti, la creazione di infrastrutture e la velocità della diffusione delle informazioni, hanno prodotto successive aggregazioni di reti locali, generando reti più ampie che “avvolgono” aree territoriali sempre più

vaste, con bacini di utenza sempre maggiori, in una interconnessione tra **consumatori** e **nodi di produzione** e di **distribuzione** difficile da rappresentare ma agevole da cogliere se, già alla fine degli anni '60, **Martin Luther King**, da consumatore, aveva percepito con chiarezza l'azione della rete produttiva globale:

“Ci alziamo al mattino e ci laviamo con una spugna pescata nei Caraibi, infiliamo calze tessute con cotone africano, beviamo una tazza di caffè dell'Honduras, zuccherato con la canna coltivata in Brasile, afferriamo la borsa in pelle conciata nel Pakistan e – prima di uscire di casa – abbiamo già fatto tre volte il giro del mondo”.

Con il modello della rete produttiva diventa, allora, relativamente semplice cogliere il senso della *globalizzazione* che può essere interpretata come il *processo di progressiva e accelerata interconnessione di reti produttive locali e nazionali*, per formare una rete unica che “avviluppa” l'intero *globo*, diventando, appunto, *globale*.; una rete nella quale le connessioni tra le imprese-nodi consentono la diffusione delle innovazioni a velocità sempre più elevata, migliorando la produttività e la qualità dei beni e dei servizi e consentendo il miglioramento, seppur ancora ineguale, del benessere *globale*.

Internazionalizzazione e impresa globale

Sulla base delle precedenti considerazioni relative al significato della *globalizzazione*, vorrei ora presentare qualche riflessione sul processo di *internazionalizzazione* e sulla creazione di imprese globali.

Mentre la **globalizzazione** è un *fenomeno esogeno* alle imprese, anche se da esse stesse sviluppato, la loro **internazionalizzazione** e la formazione delle **imprese globali** sono *processi imprenditoriali*, quindi prodotti dalle *strategie* aziendali finalizzate alla crescita dimensionale e al miglioramento dell'efficienza.

Per **internazionalizzazione** intendo il processo strategico con il quale un'impresa, *nata e ubicata in una rete produttiva nazionale di un certo Paese*, entra nella *rete produttiva transnazionale*, estendendo stabilmente i propri flussi con nodi-aziende ubicati in altri Paesi.

L'impresa si può internazionalizzare in diversi modi: può collegarsi stabilmente a nodi di fornitori, clienti, altre aziende produttrici, distributori o consumatori; oppure può aggiungere altri nodi alla rete con la creazione di filiali estere, mediante processi di offshoring o con l'acquisizione di unità produttive estere, sempre con l'obiettivo di rendere più efficienti i flussi di input o di output.

Differente è il concetto di **impresa globale** e la strategia di globalizzazione.

L'impresa globale supera quella internazionale, perché non solo acquista o vende in diversi Paesi esteri, ma *produce con molteplici unità produttive dislocate in diversi stati*, vendendo in altri stati ancora differenti per raggiungere nuovi mercati geografici.

Per descrivere la differenza tra impresa internazionale e impresa globale, ritengo che non vi siano parole più efficaci di quelle dell'economista **Alberto Quadrio Curzio** che, in una sua intervista di oltre un decennio fa, sul tema “Dall'impresa multinazionale all'impresa globale”, così chiaramente affermava:

“... mentre le imprese multinazionali sono caratterizzate dall'aver un paese di origine storica dominante, le imprese globali non hanno più un paese di origine storica di rilevanza prevalente. Vi sono ormai delle imprese globali che hanno al di fuori del loro paese di origine storica più del 70% delle vendite, del patrimonio, degli occupati. Ora, se un'impresa avesse fuori dal paese d'origine storica solo il 70% delle vendite, ma avesse ancora la maggior parte del patrimonio degli occupati nel

paese di origine storica, potremmo parlare di un'impresa internazionalizzata o anche di un'impresa multinazionale. Ma quando l'impresa ha sia patrimonio che occupati in misura superiore al 70% al di fuori del paese d'origine, questa **non è più un'impresa multinazionale ma è ormai un'impresa di tipo globale**. Quindi queste imprese dislocate in vari punti del globo, si spostano e si localizzano nei mercati a seconda delle convenienze che il mercato stesso offre”.

Come si legge, inoltre, nel sito di Nextonline, dell'Università La Sapienza di Roma:

“Rispetto a quelle del passato, le nuove aziende globali presentano una loro intrinseca capacità di essere indipendenti da un qualsiasi stato sovrano al punto tale che risulta difficile identificarne la nazionalità”.

L'impresa globalizzata è, normalmente, un'impresa pluriprodotto e multibusiness, che ottiene e commercializza i propri prodotti in più Paesi e sviluppa i vari business in diversi stati, con unità giuridicamente autonome, assumendo la tipica conformazione del *gruppo orizzontale* o *verticale*. Quella a gruppo è, infatti, la forma più diffusamente adottata.

Di conseguenza, l'impresa globalizzata è configurabile essa stessa come una **micro rete di unità produttive** che si estende in diversi stati, all'interno della rete globale, e non come un unico nodo con ramificazioni in diversi Paesi, struttura tipica delle imprese multinazionali.

Tra le prime 20 aziende più globalizzate, che fanno parte di una più ampia classifica delle 100 aziende più globali al mondo, stilata dal **“Global Finance” Magazine**, appaiono aziende di tutti i settori, tra cui DHL, Bayer, Shell, Nissan, IBM, Lufthansa e IKEA, anche se alcune di queste, per quanto globali, conservano ancora un forte riferimento ai rispettivi paesi di origine.

Valvitalia Group

Anche il Gruppo VALVITALIA, negli ultimi anni ha intrapreso un importante percorso di globalizzazione capace di renderlo sì Globale, ma non a scapito della perdita dell'identità italiana. Valvitalia vuole essere impresa globale pur rimanendo, a cominciare dalla denominazione, italiana, con gli indubbi vantaggi che ne derivano, a partire dal grande valore ovunque riconosciuto al “made in Italy”.

Valvitalia è stata costituita nel 2002 per realizzare l'idea imprenditoriale di aggregare piccole e medie aziende italiane, già attive nella produzione di apparecchiature e componenti specialistici, per dare vita a un polo italiano delle valvole, dei sistemi, dei raccordi e dei prodotti complementari, destinati all'industria del gas naturale, del petrolio e dell'energia elettrica.

In pochi anni, grazie all'elevata qualità dei suoi prodotti e servizi, alla consolidata esperienza del management, alla vasta gamma e all'intensa ricerca tecnologica per individuare soluzioni innovative, Valvitalia ha acquistato un posto preminente tra i concorrenti, in ciò anche favorita dalla lungimirante scelta di rinomati ed eccellenti sub-fornitori italiani di materiali e lavorazioni meccaniche.

Grazie al successo industriale, a pochi anni dalla costituzione, Valvitalia ha potuto sviluppare una strategia di crescita dimensionale per linee interne, con lo sviluppo di nuovi prodotti, ed esterne, con acquisizioni di aziende portatrici di prodotti e marchi storici.

Ciò ha consentito al Gruppo di ampliare ulteriormente la gamma dei suoi prodotti e di entrare anche nel segmento di mercato dei raccordi e delle flange, degli attuatori, dei sistemi e di numerosi altri prodotti complementari, secondo la filosofia dello *one stop shop*, in ciò rispondendo all'esigenza degli operatori del mercato di concentrare i propri ordini in capo a un unico fornitore.

La creazione di un avanzato sistema di gestione della qualità, per stimolare il coinvolgimento del personale e produrre il continuo miglioramento di tutti i processi aziendali, e il coinvolgimento nella compagine sociale di primarie istituzioni finanziarie italiane, hanno consentito a Valvitalia non solo di diventare, in pochissimi anni, un'impresa leader nel suo settore, ma anche di affrontare la sfida della globalizzazione, diventando il quinto maggior produttore al mondo - ed il primo in Italia - con una offerta di prodotti unica per ampiezza.

Oggi VALVITALIA può essere considerata un'impresa avviata alla globalizzazione, anche se, come già detto, fortemente radicata in Italia, che opera con 13 stabilimenti produttivi, cinque dei quali in Italia, e gli altri in Inghilterra, Cina, India, Canada, Russia, Brasile, Arabia Saudita e Emirati Arabi e con uffici commerciali ad Ho Chi Minh City, Abu Dhabi, Pechino, Houston, Lugano, New Delhi, Kuala Lumpur, Mosca, Calgary e Algeri.

Nel 2009, il fatturato del Gruppo è stato di oltre 350 milioni di Euro e il numero totale di dipendenti supera oggi le 1.000 unità, con un'età media di 38 anni e composto per il 40% da donne. Grazie a questi numeri, nell'edizione 2010 de "Le principali Società Italiane" curata dall'Ufficio Studi di Mediobanca, il Gruppo Valvitalia si trova al 402° posto, in ascesa di ben 85 posizioni rispetto all'anno precedente.

Complessità gestionale dell'impresa globale

Desidero concludere questa lezione con alcune sintetiche riflessioni sulla complessità gestionale dell'impresa globale, riflessioni che sono maturate nel corso dello sviluppo di VALVITALIA.

Poiché l'impresa globale costituisce essa stessa una **micro rete transnazionale**, producendo e vendendo in diversi Paesi, tramite unità quasi-autonome, la sua gestione risente più o meno intensamente delle "*diversità locali*" che caratterizzano quei Paesi. Proprio questo impone alle imprese globali strategie improntate alla *flessibilità*, nelle tre forme di flessibilità di **investimento/disinvestimento**, flessibilità di **entrata/uscita** dai mercati e flessibilità nell'**adattamento culturale** alle realtà dei Paesi in cui operano.

Senza pretesa di fornire un elenco completo, e senza attribuire un ordine di importanza, ritengo che le più evidenti peculiarità operative conseguenti alle *diversità locali* siano connesse al fatto che l'impresa globale:

1. opera, contemporaneamente, in diversi **contesti culturali, religiosi e etici** che valutano in modo differente il suo contributo economico e sociale;
2. opera, contemporaneamente in diversi **contesti politici** e, pertanto, deve valutare adeguatamente il rischio di cambiamenti, anche repentini. Ad esempio Valvitalia ha dovuto recentemente far fronte al deterioramento delle relazioni tra la comunità internazionale e l'IRAN e alle conseguenti sanzioni nei confronti di questo paese, attraverso una sensibilizzazione adeguata in sede governativa, risoltasi con successo.
3. è, spesso, sottoposta a un **giudizio globale** nel Paese nel quale è formalmente riconoscibile la Casa madre dell'impresa-gruppo; viene richiesto pertanto, un elaborato e progredito sistema di comunicazione sociale agli stakeholders;

4. opera in diversi **contesti giuridici** che rendono oltremodo complessa e onerosa la gestione delle diverse società del gruppo, creando spesso problemi di coordinamento delle normative che disciplinano i flussi di merci, di servizi e di capitali;

5. sviluppa i propri scambi in diversi **sistemi locali di prezzi**, sottoposti a differenti dinamiche inflattive e quindi di cambi. Un esempio per tutti, è costituito dallo stabilimento del Gruppo Valvitalia in Cina che, se da un lato coglie i vantaggi di una produzione a costi ridotti, dall'altra deve gestire differenti dinamiche inflattive e di cambio. Ben presenti a tutti noi sono le recenti tensioni in merito alla rivalutazione dello Yuan Cinese.

Come ha potuto VALVITALIA fronteggiare le sfide derivanti dall'operare in un contesto di *diversità locali*? Tre sono state le soluzioni fin qui adottate.

La prima è stata quella di creare un management altamente qualificato in ciascuna realtà geografica, cercando di acquisire i migliori manager disponibili con esperienza internazionale, oltre che locale.

La seconda soluzione è stata quella di garantire una governance del gruppo qualificata e compatta, consapevole che la produzione di valore per gli azionisti debba procedere attraverso il miglioramento professionale dei dipendenti e lo sviluppo economico e sociale delle realtà locali diversificate senza però perdere di vista le importanti radici culturali e la leadership italiana.

La terza è stata quella di coinvolgere anche le strutture universitarie – tra cui l'Università di Pavia – nelle quali più viva appare la ricerca di soluzioni tecnologiche e manageriali utili per VALVITALIA. Ricordo a questo proposito, tra tutte, la proficua collaborazione per la ricerca in campo nucleare.

A conferma della bontà delle scelte compiute e del percorso fin qui intrapreso, Valvitalia ha affrontato e superato con successo la recente crisi mondiale continuando ad assumere, investire, esportare e raccogliere ottimi risultati. L'essere globali è stato elemento essenziale di questo successo: ha permesso al Gruppo di compensare le debolezze di alcuni mercati con la forza di altri, di ricorrere al mercato globale del lavoro e delle materie prime e di rispondere, con flessibilità e tempismo, ad una crisi che ha assunto, nelle diverse aree geografiche e politiche del globo, caratteristiche anche molto differenti.

Magnifico Rettore, Chiarissimi Professori, Gentili Signore e Signori, nel ringraziarVi per l'opportunità che mi è stata concessa e per la vostra attenzione, concludo qui le mie considerazioni che testimoniano la mia esperienza imprenditoriale che mi ha consentito di riflettere su questi temi, per me ormai diventati vitali, e che mi rende fiero di aver creato dalla Provincia di Pavia un fiore all'occhiello dell'industria mondiale: la Valvitalia.

Grazie