

Gli accordi, le alleanze e le acquisizioni come modalità di crescita internazionale

I manager e gli imprenditori che vogliono entrare in un mercato straniero si trovano a scegliere fra un numero molto elevato di alternative

- entrare direttamente
- utilizzare accordi di licenza, fondersi o acquisire imprese presenti sui mercati locali o optare per qualche tipo di alleanza strategica.

Entrare in un mercato estero da soli
può essere costoso e
richiedere tempi molto lunghi.

L'alleanza è un'opzione che dà risultati
nel breve termine.

Le fusioni e le acquisizioni,
che consentono di entrare in un mercato essendo
operativi immediatamente,
sono spesso proibite dalla legge antitrust o
da barriere al controllo azionario estero
imposto dai paesi obiettivo.

L'alleanza strategica può essere definita come
«un **accordo di cooperazione fra imprese**
relativamente durevoli, che implica flussi e
collegamenti e che utilizza risorse e/o strutture
di governo da organizzazioni autonome per il
raggiungimento congiunto di obiettivi individuali
collegati alla missione aziendale di ciascuna
impresa che partecipa»

(Parkhe 1991 e 1993; Gulati 1998)

Le **alleanze strategiche** sono accordi che
«riguardano separatamente o congiuntamente attività
verticali a monte (forniture),
attività verticali a valle
(intermediari, punti di vendita e, qualcuno sostiene,
utenti finali),
attività laterali (con imprese complementari),
attività orizzontali (con imprese concorrenti).
Operazioni di disinvestimento tese a
smobilizzare alcune attività,
ma in parallelo a mantenere una relazione durevole
con l'investitore (spin-off, joint venture, cessione di
attività e parallela trasformazione in un rapporto di
franchising ecc.)»

(Lorenzoni e Sandri 1996)

Le alleanze sono differenti dalle semplici **transazioni di scambio**.

Un'alleanza non può, per definizione, essere caratterizzata dall'esistenza di una parte che riceve solo denaro,

ma essa consiste in una serie di accordi bilaterali che in alcuni casi si associano alla creazione di una holding con partecipazioni minoritarie di capitale, consorzi e joint venture.

Si definisce **acquisizione internazionale** qualsiasi operazione fra due imprese di nazionalità diversa che preveda l'acquisto da parte di un'impresa della totalità o della quota di maggioranza del pacchetto azionario dell'altra.

Le acquisizioni consentono di effettuare integrazioni verticali o orizzontali, a seconda che riguardino soggetti che si trovino nel medesimo business o che siano ubicati in posizioni differenti della filiera.

I confini dell'analisi

Strategie di internazionalizzazione



Tipo di rapporto tra i soggetti

		Scambi spot	Scambi spot su accordi quadro	Scambi consolidati da accordi stretti	Scambi consolidati da partecipazione incrociata o di minoranza	Scambi consolidati da partecipazione di maggioranza	Integrazione completa
Problema strategico	Posizionamento lungo la filiera						
	Gamma di prodotti offerti						

Gli scambi spot non implicano alcun tipo di relazione stabile fra i soggetti e sono dominati dalle regole del mercato.

L'integrazione completa comporta la creazione di un soggetto giuridico unitario.

Le alleanze e le acquisizioni si collocano nella zona grigia.

Le acquisizioni si collocano nell'ultima colonna dello schema, e si distinguono dalla crescita interna pura solo con riguardo al livello di integrazione delle attività scelte.

Le alleanze cooperative costituiscono una valida risposta alla sfida posta da questo tipo di ambiente competitivo per chi si pone come obiettivo il raggiungimento della profittabilità aziendale e il controllo del mercato. E per questa ragione gli accordi riguardano, sempre più, le attività fondamentali svolte dall'impresa quali la **ricerca** (cooperazione con le università, finanziata da imprese associate con o senza il sostegno pubblico; joint venture private di ricerca e sviluppo; corporate venture fra piccole imprese ad alta tecnologia), **lo sviluppo della tecnologia** (accordi tecnici fra imprese per la condivisione tecnologica e le licenze), **l'attività produttiva e/o di marketing** (consorzi di produzione e marketing e joint venture industriali, accordi clienti e venditore, accordi unilaterali di marketing).

Nella prima fase della crescita internazionale, le alleanze servono alle imprese soprattutto per esplorare mercati sconosciuti e rendere più veloce il loro processo di apprendimento con riguardo alla gestione dei singoli mercati internazionali.

È probabile che nella prima fase della crescita internazionale le imprese optino per forme di cooperazione meno coinvolgenti dal punto di vista finanziario e che, con il passare del tempo, la crescita sui mercati internazionali, alimentando la dimensione aziendale, induca le imprese a effettuare forme di partnership con elevato coinvolgimento finanziario, come nel caso delle joint venture.

Nella seconda fase della crescita internazionale le partnership richiedono un grande coinvolgimento finanziario e, a maggior ragione, le acquisizioni sono utilizzate per consolidare la presenza internazionale, soprattutto in settori con un elevato potenziale di globalizzazione.

Gli **obiettivi principali** che spingono le imprese a riparare ad accordi, alleanze e acquisizioni possono essere classificati in **cinque categorie fondamentali**:

- gestione dell'ampliamento lungo il vettore geografico delle attività dell'impresa;
- svolgimento, insieme a un altro soggetto, di attività o gruppi di attività per raggiungere una dimensione ottimale dell'attività stessa (massa critica);
- controllo dell'intera filiera;
- ripartizione della filiera fra diversi attori;
- estensione della gamma di attività svolte. La gestione dello «stiramento geografico» delle attività dell'impresa è l'obiettivo direttamente collegato all'internazionalizzazione dell'impresa perché consente di operare sui mercati esteri, appoggiandosi alle attività già svolte dall'alleata nel suo paese d'origine o in paesi terzi.

Rispetto alle alleanze strategiche,
le acquisizioni sono caratterizzate da un livello di incertezza inferiore,
almeno per quanto riguarda la raggiungibilità degli obiettivi,
sebbene alcuni studi abbiano dimostrato una sostanziale somiglianza alle
prime circa la capacità di creare valore economico.

A differenza delle alleanze,
in cui la mancata creazione di valore dipende dall'impossibilità di raggiungere
gli obiettivi,
nel caso delle acquisizioni spesso ciò dipende
dall'errata determinazione del prezzo dell'acquisizione o dall'incapacità di
gestire opportunamente
la fase post formazione dell' acquisizione.

L'analogia con l'alleanza non si limita solo a questo elemento;
anche l'acquisizione è un processo che si struttura in diverse fasi,
quali la ricerca e la selezione del target per l'acquisizione,
la progettazione dell'acquisizione (valutazione e negoziazione),
la gestione post acquisizione,
il miglioramento della performance e l'apprendimento.

Mentre le prime due riguardano la fase ex ante,
le ultime due riguardano la fase ex post.

come fanno le imprese a decidere se preferire la crescita esterna oppure la crescita organica?

sarà la valutazione economica che condurrà l'impresa a optare per una soluzione rispetto a un'altra, in particolare la scelta verrà indirizzata verso la crescita esterna

se sarà soddisfatta la seguente relazione:

$$\begin{array}{l} \text{beneficio incrementale di} \\ \text{una forma in cooperazione/} \\ \text{acquisizione rispetto} \\ \text{all'investimento diretto} \\ \text{completamente controllato} \end{array} - \begin{array}{l} \text{costo incrementale di una} \\ \text{forma in cooperazione/} \\ \text{acquisizione rispetto} \\ \text{all'investimento diretto} \\ \text{completamente controllato} \end{array} > 0$$

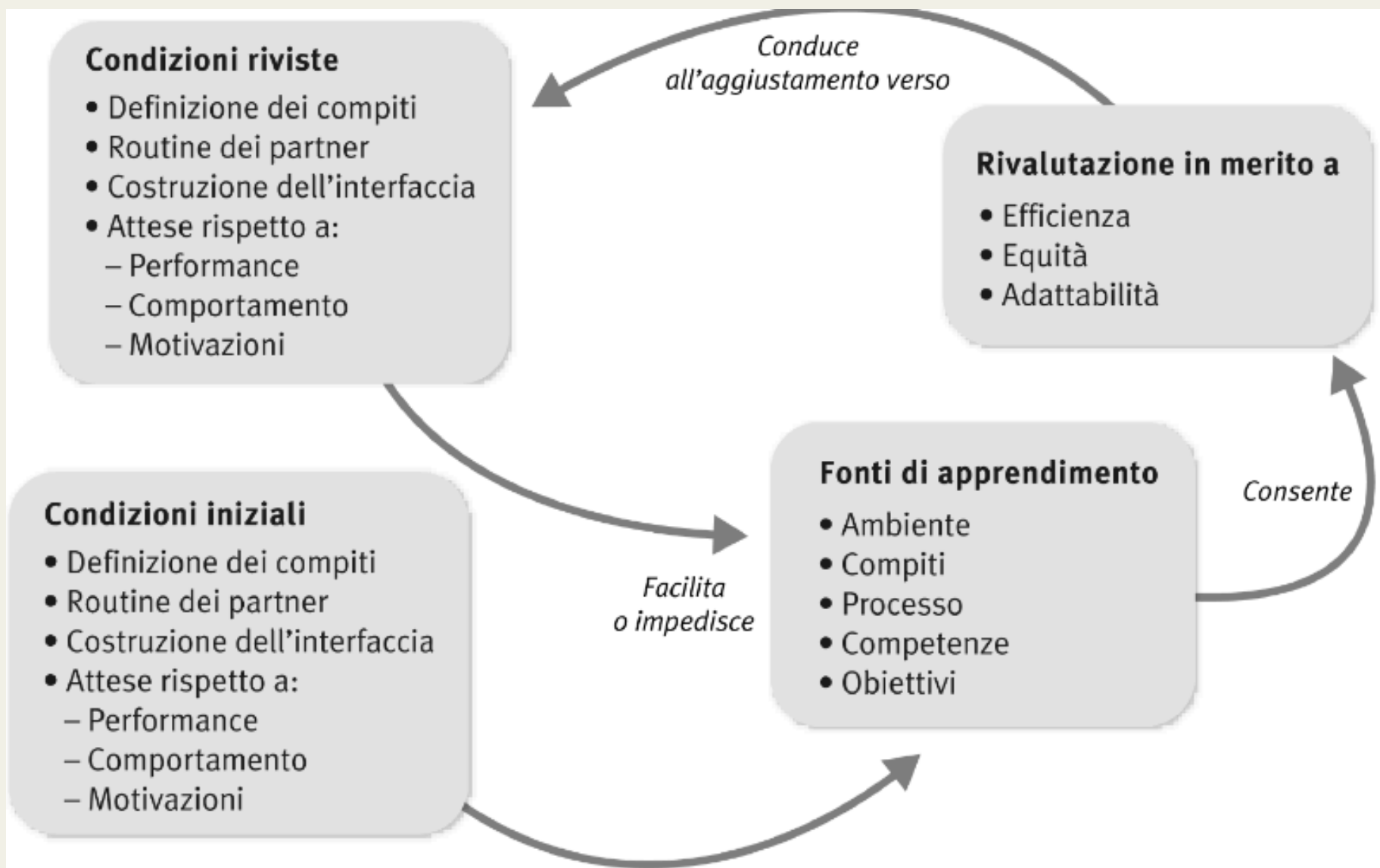
in cui i benefici incrementali sono rappresentati dai ricavi aggiuntivi generati conseguendo un dato obiettivo mediante la crescita esterna, dal risparmio di tempo, dalla velocizzazione del processo di generazione e diffusione della conoscenza all'interno dell'azienda, dalla ripartizione del rischio con il partner ecc .

I costi incrementali, di conversione, sono quelli associati alla fase di selezione del potenziale partner/target, di gestione della relazione con il partner o del processo di integrazione.

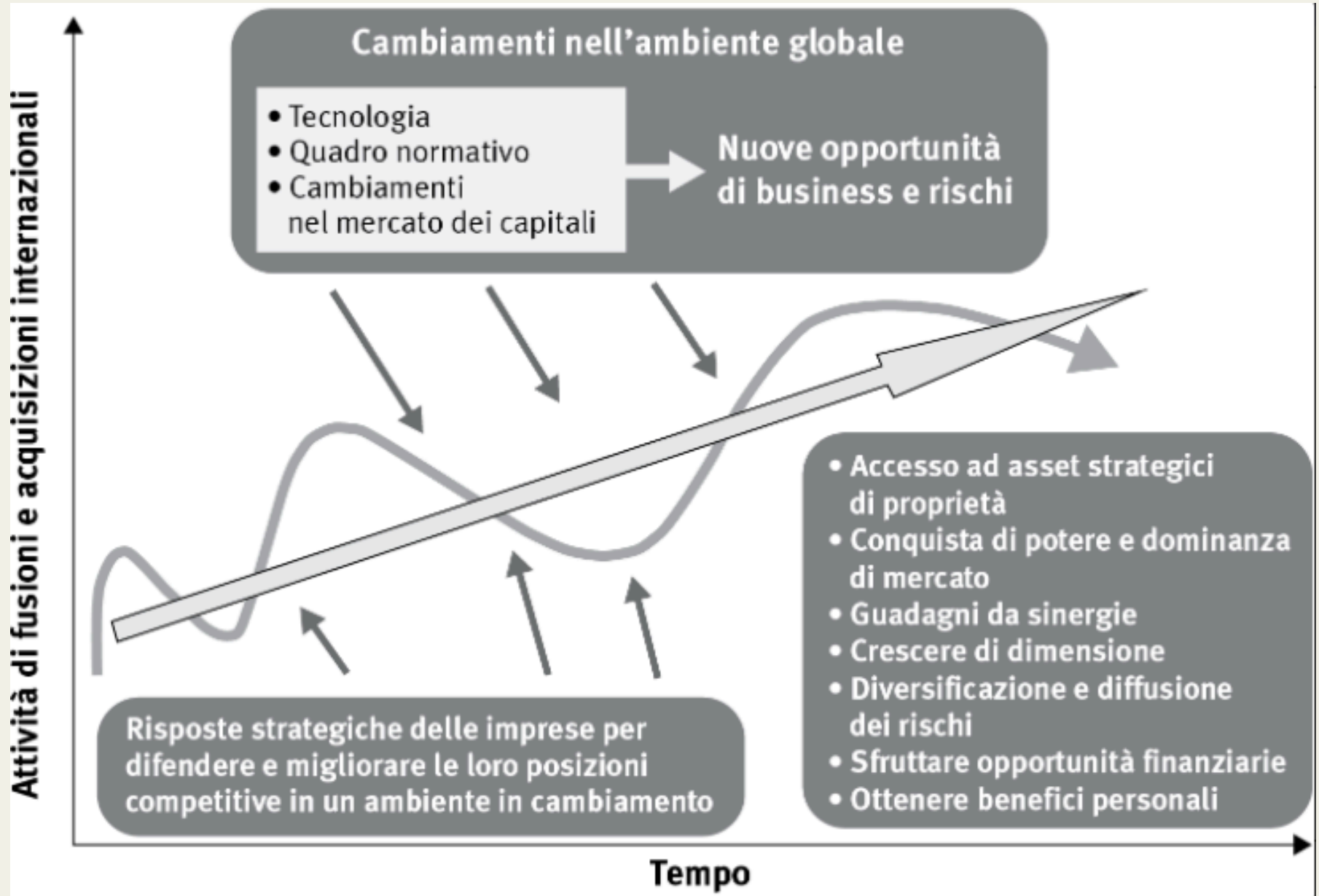
fallimento delle alleanze

- la configurazione delle condizioni iniziali può bloccare questo processo di apprendimento o rallentarlo.
- le condizioni iniziali possono agevolare l'apprendimento, ma anche rendere i partecipanti alleanze più consapevoli delle difficoltà dell'apprendimento comportamentale. Le condizioni iniziali che consentono un apprendimento separato da parte dei partner, ma non di apprendere un apprendimento congiunto, o persino la condivisione dell'osservazione dei risultati, probabilmente porteranno a questo tipo di fallimento.
- un apprendimento di successo seguito da una valutazione negativa.

Processo semplificato di evoluzione dell'alleanza



Le forze che guidano fusioni e acquisizioni all'estero

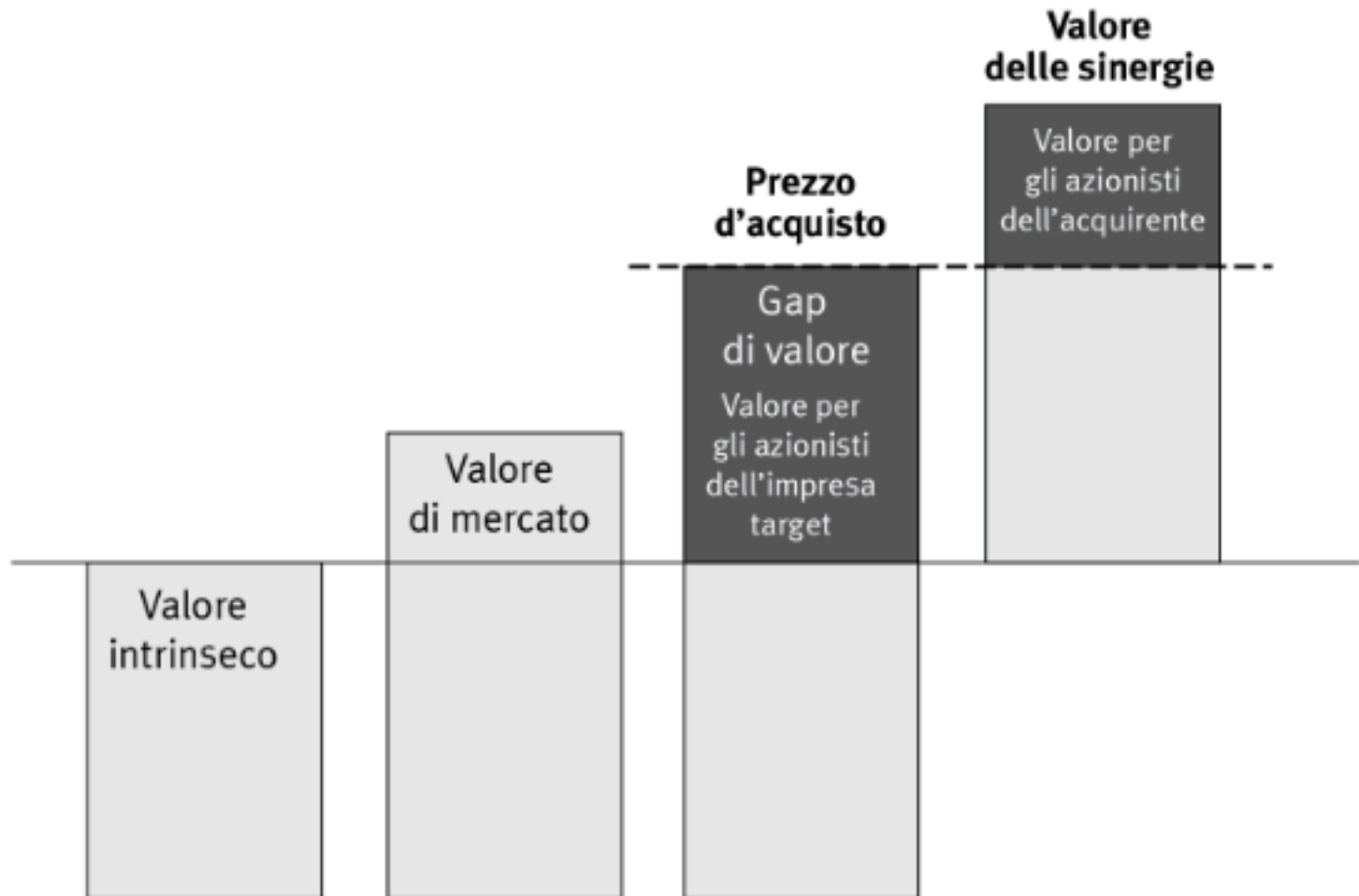


fase ex ante di un'acquisizione

si compone di sei momenti fondamentali:

- identificazione del fabbisogno/obiettivi da raggiungere;
- definizione del profilo ideale dell'impresa da acquisire;
- identificazione dei potenziali target;
- selezione e valutazione del target;
- determinazione del prezzo;
- chiusura.

Le forze che guidano fusioni e acquisizioni all'estero



Fonte: Eccles et al. (1999)

Descrizione delle livelli di creazione potenziale di valore



Fonte: Zollo e Leschinskii (2000)

fase ex post

L'integrazione fra le due imprese può essere effettuata secondo tre approcci (Haspeslagh e Jemison 1992): l'assorbimento, la conservazione e la simbiosi.



Assorbimento: si prevede una rapida integrazione dall'acquirente all'impresa target di risorse e capacità

Conservazione: si tende a proteggere le capacità dell'acquisito dalle pressioni provenienti dall'acquirente, con l'obiettivo di diffondere lentamente la conoscenza dell'impresa target nell'impresa acquirente

Simbiosi: tende a favorire lo scambio bilaterale fra le imprese, cercando di mantenerle distinte; questa modalità è utilizzata soprattutto nel caso di imprese simili o concorrenti.

La selezione di ciascuna modalità dipende dal grado di interdipendenza strategica e dal bisogno di autonomia organizzativa.

L'approccio orientato alla conservazione è particolarmente utile nel caso di acquisizioni che riguardano i dipartimenti di ricerca e sviluppo, mentre la simbiosi riguarda specificatamente le vendite e l'assorbimento per tutte le attività amministrative e centrali.

la complessità della fase post acquisizione deriva da:

- l'elevato numero di decisioni che devono essere prese;
- la simultaneità delle decisioni;
- l'interdipendenza delle decisioni;
- l'incertezza riguardante le loro implicazioni in termini di performance generabile.

Il successo delle strategie di integrazione dipende da tre condizioni:

- la cultura e lo stile di gestione dell'acquirente;
- l'utilizzo di strumenti di comunicazione adeguati e la generazione del consenso;
- la capacità dell'acquirente di integrare, che dipende dalle sue esperienze precedenti e dal grado di apertura nei confronti di altre realtà.

Le alleanze fra imprese di dimensioni eterogenee
difficilmente funzionano

e comunque generano performance mediocri.

D'altro canto le alleanze che hanno successo
sono quelle che evolvono e cambiano nel tempo,
e la flessibilità dei due partner consente di superare
la prevedibile crisi del secondo anno:

alcuni studi hanno infatti dimostrato che il 67 per cento
delle alleanze va in crisi nel secondo anno.

Quelle che funzionano meglio implicano
qualche tipo di partecipazione di finanziaria reciproca
la presenza di un partner che controlla un interesse di
maggioranza.

Oltre il 75 per cento delle alleanze si sono concluse con
l'acquisizione da parte di uno dei due partner.