

AI3
352

Flavio Boccia

Internazionalizzazione, multinazionali e settore agroalimentare



Copyright © MMIX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-2799-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: ottobre 2009

*Ai miei genitori,
Iginio e Anna*

13 *Introduzione*

PARTE I

Internazionalizzazione e multinazionali

21 **Capitolo I**
L'internazionalizzazione delle imprese

1.1. Globalizzazione e internazionalizzazione, 21 – 1.2. La strategia, 25 – 1.3. Strategia di internazionalizzazione e problematiche, 27 – 1.4. Motivazioni dell'internazionalizzazione, 29 – 1.5. Elaborazione della strategia, 31 – 1.6. Modalità di internazionalizzazione, 33 – 1.6.1. Esportazioni, 33 – 1.6.2. Contratti, 34 – 1.6.3. Investimenti diretti all'estero, 35 – 1.7. Problematiche di marketing internazionale, 39 – 1.8. Corporate social responsibility e sostenibilità, 42 – Appendice. Un quadro generale sugli IDE, 44

49 **Capitolo II**
Le multinazionali

2.1. Caratteri delle multinazionali, 49 – 2.2. Ruolo ed effetti delle multinazionali, 54

59 **Capitolo III**
Elementi di teoria dell'internazionalizzazione

3.1. La teoria dell'internazionalizzazione delle imprese, 59 – 3.2. Il ruolo dell'innovazione tecnologica, 60 – 3.3. Le teorie oligopolistiche, 63 – 3.4. Il paradigma eclettico, 65 – 3.5. L'innovazione tecnologica come vantaggio proprietario, 66 – 3.6. Le teorie strategiche e il "diamante" porteriano, 67

PARTE II

Casi di studio. Le multinazionali agroalimentari

- 77 **Capitolo IV**
Nestlé
- 4.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 78 – 4.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 80 – 4.3. Andamento economico, 82 – 4.4. Orientamento strategico, 84
- 87 **Capitolo V**
Kraft Foods Inc.
- 5.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 88 – 5.2. Principali acquisizioni, 90 – 5.3. Andamento economico, 91 – 5.5. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 95
- 99 **Capitolo VI**
Unilever
- 6.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 99 – 6.2. Principali acquisizioni e ristrutturazioni aziendali, 103 – 6.3. Andamento economico, 104 – 6.4. Orientamento strategico e prospettive future, 108
- 111 **Capitolo VII**
Procter&Gamble
- 7.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 111 – 7.2. Principali acquisizioni, 113 – 7.3. Andamento economico, 115 – 7.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 117
- 121 **Capitolo VIII**
Gruppo Danone
- 8.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 122 – 8.2. Acquisizioni, joint venture rilevanti e riorganizzazione aziendale, 124 – 8.3. Andamento economico, 127 – 8.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 131

- 135 **Capitolo IX**
Heineken
- 9.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 136 – 9.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 137 – 9.3. Andamento economico, 139 – 9.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 142
- 145 **Capitolo X**
Pernod Ricard
- 10.1 Evoluzione del gruppo e settori di attività, 145 – 10.2 Acquisizioni e joint venture rilevanti, 147 – 10.3. Andamento economico, 149 – 10.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 152
- 155 **Capitolo XI**
Gruppo Campari
- 11.1 Evoluzione del gruppo e settori di attività, 156 – 11.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 158 – 11.3. Andamento economico, 160 – 11.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 164
- 169 **Capitolo XII**
Coca-Cola Company
- 12.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 171 – 12.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 173 – 12.3. Andamento economico, 175 – 12.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 176
- 181 **Capitolo XIII**
PepsiCo Inc.
- 13.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 181 – 13.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 184 – 13.3. Andamento economico, 186 – 13.4. Orientamento strategico e prospettive future, 188

191 **Capitolo XIV**
Gruppo Parmalat

14.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 192 – 14.2. Principali acquisizioni, 196 – 14.3. Andamento economico, 197 – 14.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 201

207 **Capitolo XV**
Gruppo Barilla

15.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 208 – 15.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 210 – 15.3. Andamento economico, 212 – 15.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 215

221 **Capitolo XVI**
Gruppo Ferrero

16.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 221 – 16.2. Acquisizioni e joint venture rilevanti, 223 – 16.3. Andamento economico, 225 – 16.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 225

229 **Capitolo XVII**
Mars Inc.

17.2. Principali acquisizioni, 230 – 17.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 233 – 17.3. Andamento economico, 234 – 17.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 237

241 **Capitolo XVIII**
Bolton Group

18.1. Evoluzione del gruppo, settori di attività e principali acquisizioni, 241 – 18.2. Andamento economico e caso della Bolton Alimentari e del marchio Rio Mare, 243 – 18.3. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 245

249 Capitolo XIX
Chiquita Brands International, Inc.

19.1. Evoluzione del gruppo e settori di attività, 249 – 19.2. Principali acquisizioni, 253 – 19.3. Andamento economico, 253 – 19.4. Orientamento strategico e prospettive di crescita, 257

261 *Bibliografia*

Introduzione

I fenomeni di internazionalizzazione e la diffusione delle imprese multinazionali hanno conosciuto una diffusione senza precedenti nell'ultimo secolo, soprattutto dopo la seconda guerra mondiale quando le attività estere delle grandi società fecero registrare una enorme espansione, iniziata con la vasta ondata di investimenti effettuati in Europa da società statunitensi e accompagnata ben presto dalla crescente e consistente partecipazione di quelle europee e nipponiche.

I primi investimenti hanno riguardato principalmente l'ambito della produzione, ma negli anni Ottanta e Novanta una analoga diffusione ha interessato anche il settore dei servizi. Si è peraltro verificato un cambiamento nella distribuzione geografica degli investimenti diretti esteri, che hanno visto una progressiva riduzione di quelli a favore dei paesi in via di sviluppo a vantaggio dei paesi industrializzati, originando in tal modo il fenomeno dei flussi incrociati.

Le imprese a carattere multinazionale non si configurano esclusivamente in compagnie di dimensioni molto grandi, affermandosi spesso anche le attività estere di un numero crescente di imprese più piccole. Inoltre, il procedere del processo di internazionalizzazione e dell'affermarsi delle multinazionali sono stati favoriti soprattutto dai progressi tecnologici nei trasporti e nella comunicazione, così come dall'applicazione di innovazioni ai processi di produzione e dal fenomeno della globalizzazione.

In sintesi il fenomeno dell'internazionalizzazione riguarda in maniera sempre più trasversale tutti i settori economici e le diverse aree geografiche, con modalità spesso anche molto differenti.

Lo scopo del presente volume è quello di fornire un panorama sul "fenomeno multinazionali", inquadrandolo nella cornice teorica delle imprese internazionalizzate, con particolare riferimento al settore agroalimentare che, come noto, si distingue per peculiarità organizza-

tive e strategiche anche nei modelli di crescita e internazionalizzazione.

La prima parte del volume è più propriamente teorica ed analizza il fenomeno dell'internazionalizzazione partendo da un inquadramento concettuale che fa riferimento alle principali riflessioni in materia, comprendendo anche le più recenti.

In questo contesto, lo studio dei modelli di internazionalizzazione delle imprese parte da considerazioni sul più ampio fenomeno della globalizzazione, cercando di evidenziare le rispettive caratteristiche che rendono non coincidenti i due concetti.

Nell'ambito del quadro teorico del processo evolutivo che caratterizza le imprese internazionalizzate vengono prese in considerazione soprattutto le strategie, attraverso il percorso logico che parte dalle motivazioni alla base delle decisioni di internazionalizzazione, passando per l'elaborazione della strategia stessa e, infine, all'individuazione dello specifico modello di internazionalizzazione. Sono quindi descritte le varie modalità a disposizione dell'impresa che scelga di internazionalizzarsi, analizzando le cause di ognuna di esse, le condizioni necessarie, i possibili effetti e le relative problematiche.

Nel medesimo contesto vengono discusse anche due tematiche rilevanti che derivano dalle scelte di internazionalizzazione, ovvero le problematiche di marketing internazionale e la Corporate social responsibility.

L'analisi più propriamente dedicata alle multinazionali in generale inquadra queste ultime nelle principali teorie dell'internazionalizzazione delle imprese, mettendo in rilievo i caratteri salienti che esse presentano ed il loro ruolo nel contesto internazionale. Parte dell'analisi, dunque, è dedicata alla considerazione degli effetti legati alle imprese multinazionali, sia nel paese di origine sia in quelli in cui esse si localizzano.

La seconda parte del volume è, invece, più propriamente dedicata all'analisi delle imprese internazionalizzate del sistema agroalimentare che, a livello mondiale, si evidenzia come comparto economico interessato in misura costantemente crescente dalla diffusione delle imprese a carattere multinazionale.

In questo contesto sono evidenziati alcuni elementi caratterizzanti di natura strutturale, soprattutto strategica, che rendono le multinazionali agroalimentari un fenomeno a sé stante nel panorama dell'internazionalizzazione delle imprese, in particolar modo in relazione alle numerose questioni che si pongono in merito a tanti delicati aspetti riguardanti i paesi emergenti, gli scambi internazio-

nali, la diffusione delle innovazioni tecnologiche, l'attenzione alla responsabilità sociale.

Si offre, quindi, una analisi descrittiva dei principali gruppi operanti a livello globale, in diversi comparti dell'agroalimentare.

Il sistema agroalimentare — inteso come l'insieme dei settori integrati comprendenti, oltre l'agricoltura, anche i servizi a monte, l'industria alimentare, la distribuzione, i trasporti e la ristorazione — si manifesta come uno dei settori dell'economia mondiale più segnato dalla presenza sempre maggiore di imprese multinazionali.

L'analisi dei grandi gruppi industriali può essere affrontata sotto molti punti di vista, ma in campo agroalimentare assumono particolare rilievo sei ambiti disciplinari: l'economia aziendale, l'economia dei mercati, l'analisi del processo tecnico, il commercio internazionale, lo sviluppo economico e la politica economica. In ciascun campo le questioni che si pongono sono molte e di vario genere: basti pensare, per esempio, ai numerosi problemi che sollevano le multinazionali nei paesi in via di sviluppo, all'importante ruolo che ricoprono nella produzione e diffusione di innovazione tecnologica in agricoltura e nell'industria alimentare, al peso che esse hanno nei mercati internazionali, al ruolo che affidano agli aspetti della responsabilità sociale e della qualità dei propri prodotti, alle implicazioni per gli scambi commerciali, alle relazioni che intercorrono tra i grandi gruppi industriali e i governi e le politiche nazionali.

Le imprese multinazionali hanno effettuato investimenti diretti esteri tanto nella produzione agricola (banane, caffè, cacao, zucchero, cioè produzioni nelle quali hanno acquistato piantagioni nei paesi in via di sviluppo per controllare e riesportare i prodotti nei paesi di origine, spingendo i mercati verso un elevato livello di concentrazione), quanto nelle industrie della trasformazione ed alimentare (dalla distribuzione fino alla ristorazione). Naturalmente, i processi di internazionalizzazione delle imprese attive dal lato della produzione, che vengono analizzati nella prima parte del lavoro, presentano caratteristiche spesso molto differenti da quelle proprie delle imprese che operano nell'ambito della ristorazione oppure da quelle della distribuzione commerciale (non trattate in tale sede, pur avendo un peso rilevante a livello mondiale sia in termini di volumi d'affari sia per il ruolo che svolgono all'interno del settore agroalimentare).

Sono poche le multinazionali che dominano il mercato agroalimentare mondiale con una potenza economica individuale enorme, riuscendo spesso a modificare profondamente le strutture socio-

economiche dei paesi in cui gettano le loro basi produttive, commerciali e pubblicitarie. Nel settore oggetto di studio, uno degli impatti più evidenti è riscontrabile nella trasformazione indotta delle abitudini di consumo della popolazione del paese di destinazione e nella forte concorrenza nei confronti di produttori locali meno organizzati e con minori risorse. Nel contempo, le multinazionali costituiscono i principali strumenti di diffusione dell'innovazione del settore e di sviluppo tecnologico a livello internazionale.

Tuttavia, l'indubbia rilevanza non solo economica dei grandi gruppi agroalimentari, dovuta anche all'oggetto della propria attività produttiva, non è immediatamente riscontrabile se si considera semplicemente la classifica generale mondiale (Classifica annuale Fortune-Forbes, 2009): difatti, tra le prime cento imprese ne compaiono solo due del settore (la Nestlé, che è anche la prima della sua categoria, e la P&G), mentre tra le più importanti risultano soprattutto quelle del settore petrolifero, automobilistico, chimico e di quello dell'alta tecnologia in generale.

I campi di azione delle multinazionali all'interno del settore agroalimentare sono molteplici, alcuni più rilevanti degli altri, andando da quelle multiprodotto (specializzate o multibusiness) a quelle che sono rivolte ai mercati delle risorse, oppure che agiscono nella grande distribuzione o nella ristorazione, o che operano in uno o più comparti specifici: lattiero-caseario, bevande alcoliche, bevande analcoliche, ittico, della pasta, della carne, dolciario, dei surgelati e così via.

In generale, soprattutto nel corso degli ultimi decenni, il livello di concentrazione nel settore è cresciuto al punto che pochi importanti gruppi agroalimentari sono in grado di coprire una buona parte del fatturato complessivo mondiale; allo stesso tempo è aumentata la spinta alla multinazionalizzazione e la tendenza alla specializzazione. Inoltre, prevalgono processi di integrazione orizzontale, costituendo linee produttive nel paese estero identiche a quelle del paese di origine (modello che caratterizza in modo particolare le imprese che operano nei mercati dei prodotti alimentari trasformati), e verticale, stabilendo all'estero singole attività produttive della medesima filiera (modello che caratterizza soprattutto lo sviluppo delle imprese che operano sui mercati delle materie prime agricole), pur non mancando diversi casi di multinazionali conglomerate.

Tuttavia, soprattutto per le imprese che sono oramai dotate di un ruolo consolidato nei mercati agroalimentari, la strategia di crescita probabilmente più rappresentativa del settore è costituita dalla ten-

denza delle imprese a diversificare le proprie attività in differenti mercati, mantenendo comunque il centro nevralgico della multinazionale in un comparto particolare (Scoppola, 2000).

Dunque, quelli trattati nella seconda parte costituiscono alcuni casi aziendali ritenuti più rappresentativi, diversi per caratteristiche principali e relativi ai settori di maggiore rilevanza: per ognuno di questi saranno messi in evidenza dapprima gli elementi teorici più caratterizzanti, dopodiché verranno approfonditi l'evoluzione, i settori di attività, i processi di acquisizione e joint-venture, l'andamento economico, l'orientamento strategico e le prospettive di sviluppo (senza tuttavia approfondire, per motivi organizzativi del lavoro, lo scenario globale di riferimento dei settori in cui si muovono i grandi gruppi industriali, peraltro generalmente importante per un pieno inquadramento delle loro attività e degli ambienti competitivi). Lo scopo insito nel trattare alcuni casi reali è di mettere in risalto gli aspetti teorici trattati (forme di integrazione, processo di internazionalizzazione, ruolo degli investimenti diretti all'estero, importanza della ricerca&sviluppo, grado di multinazionalizzazione, marketing, responsabilità sociale dell'impresa, ecc.), nonché alcune problematiche concrete relative alla struttura, all'organizzazione, alla strategia e al posizionamento competitivo delle imprese internazionalizzate.

Nella fattispecie saranno prese in considerazione alcune principali multinazionali multiprodotto (Nestlé, Kraft Foods Inc., Unilever, Procter&Gamble, Gruppo Danone), alcune del settore delle bevande alcoliche (Heineken, Pernod Ricard, Gruppo Campari), alcune attive nelle bevande analcoliche e snack (Coca-Cola Company, PepsiCo Inc.), alcune rappresentative di altri settori, come lattiero-caseario, pasta e prodotti da forno, dolciario, ittico e ortofrutta (Gruppo Parmalat, Gruppo Barilla, Gruppo Ferrero, Mars Inc., Bolton Group, Chiquita Brands International, Inc.).

Questo volume, oltre a voler fornire un quadro teorico-quantitativo conciso e aggiornato sull'internazionalizzazione e sulle multinazionali agroalimentari al lettore in generale e agli esperti di tale ambito disciplinare, è stato elaborato anche come supporto all'attività didattica svolta nei contesti accademici in cui le tematiche prima accennate sono oggetto di studio.