



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione delle operazioni e della Supply chain*

L'espansione della capacità produttiva all'estero: un caso di studio

RELATORE
Prof. Giuseppe Perrone

CANDIDATO
Simone Franceschini
Matr. 639731

CORRELATORE
Prof. Cesare Amatulli

ANNO ACCADEMICO 2012 – 2013

INDICE:

1. Lo sviluppo internazionale: opportunità o necessità?	Pag.	3
1.1 Le motivazioni strategiche	“	5
1.2 Rischi e vantaggi	“	8
2. Processi e focalizzazione	“	11
2.1 Le modalità di entrata in un paese estero	“	12
2.2 Focus sull’insediamento produttivo	“	23
3. Caso di studio: Kedrion S.p.A	“	26
3.1 Il settore farmaceutico: i plasma – derivati	“	29
3.2 Kedrion’ s product portfolio	“	34
3.3 La funzione Global Operations	“	37
3.4 Il processo produttivo	“	42
3.5 Analisi dei 3 stabilimenti produttivi	“	52
3.5.1 Lo stabilimento di Bolognana (LU)	“	52
3.5.2 Lo stabilimento di S. Antimo (NA)	“	61
3.5.3 Lo stabilimento di Godollo (HU)	“	68
3.6 Riepilogo	“	73
4. Il progetto HUGE	“	75
4.1 La strategia di internazionalizzazione	“	76
4.2 L’ impianto di Godollo in origine	“	84
4.3 Il processo di realizzazione	“	87
4.4 Vantaggi economici strategici ed operativi	“	92
5. Conclusioni ed ulteriori sviluppi	“	101
5.1 Look ahead	“	102
5.2 Conclusioni	“	105

Riassunto

Come è possibile osservare, nell'ultimo trentennio si sono verificati una serie di avvenimenti storici e non, che hanno contribuito all'attuale globalizzazione dei mercati, facendo sorgere per gli operatori economici più avveduti nuove ed inimmaginabili opportunità imprenditoriali; ciò si riferisce ad esempio al forte sviluppo delle telecomunicazioni e dei trasporti mondiali, all'avvento di nuove tecnologie in grado di ridurre i vincoli spazio – temporali ed i costi di coordinamento nelle transazioni intra – impresa a lunga distanza, alla fine della guerra fredda, all'incredibile sviluppo economico dell'estremo oriente e alla leadership del modello di sviluppo economico statunitense basato sulla competizione.

Ad oggi, infatti, ognuno di noi afferma che l'economia è globalizzata, che i mercati economici e finanziari sono integrati, che l'Europa è diventata un mercato unico e che, conseguentemente, operare solamente a livello nazionale per un'impresa ambiziosa è sinonimo di provincialismo imprenditoriale (Zysman e Sharwtz, 2008). Ovviamente ogni strategia di sviluppo internazionale è finalizzata al raggiungimento di uno specifico obiettivo, ma in assoluto è possibile individuare in ogni strategia la volontà di costruire e/o recuperare il proprio vantaggio competitivo sfruttando le opportunità offerte dai mercati esteri (Porter, Kramer 2006). È proprio questo il caso dell'industria italiana, pienamente inserita in tale contesto caratterizzato da una sfrenata competizione, che ha visto erodersi il proprio vantaggio competitivo di cui aveva goduto fino ad oggi, a causa sia della saturazione della domanda nei mercati target tradizionali, che dalla maggiore competitività dei paesi emergenti.

È importante ricordare che le imprese che hanno intrapreso un processo di internazionalizzazione non hanno beneficiato solamente della possibilità di poter accedere a nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti, ma hanno inoltre riscontrato la convenienza ad insediare in tutto o in parte la loro attività in un sistema – paese che risultasse vantaggioso secondo svariati punti di vista; in particolare, infatti, al fine di attirare investimenti produttivi stranieri, i diversi paesi ospitanti (paesi emergenti) non si sono limitati a garantire una sufficiente stabilità politica ed

economica, ma si sono attrezzati per fornire agli ospiti le migliori condizioni per svolgere le loro attività.

Tali incentivi sono solitamente costituiti dal basso costo della manodopera, dalle buone relazioni sindacali, dalla facilità di accesso al credito, dalla disponibilità di immobili o strutture a prezzi vantaggiosi, da un'imposizione fiscale equa e da una rete di infrastrutture (strade, trasporti etc.) accettabile sotto il profilo qualitativo e quantitativo.

Molteplici possono essere le ragioni che stanno alla base della decisione di internazionalizzare la propria impresa; dopo un attento lavoro di screening, è stato possibile individuare una serie di "main reasons" addotte dalla maggior parte delle imprese interpellate:

- *Necessità di diversificare geograficamente il rischio d'impresa;*
- *Sviluppo di nuovi mercati;*
- *Opportunità di rendere l'impresa maggiormente competitiva;*
- *Accesso a risorse locali;*
- *Desiderio di imporre altrove il proprio know how, le proprie tecnologie di prodotto o di processo;*
- *Apprendimento;*
- *Favorire il coordinamento delle proprie attività internazionali;*
- *Intenzione di trasferire all'estero una strategia vincente di prodotto/mercato;*
- *Ambizione di misurarsi su scenari più vasti e competitivi.*

Dopo aver analizzato dettagliatamente quali possono essere i rischi ed i vantaggi connessi ad un tale processo, sono state individuate e trattate le diverse modalità che un'impresa può implementare in un processo di internazionalizzazione in seguito all'analisi di una serie di fattori endogeni ed esogeni riassunti nella tabella sottostante.

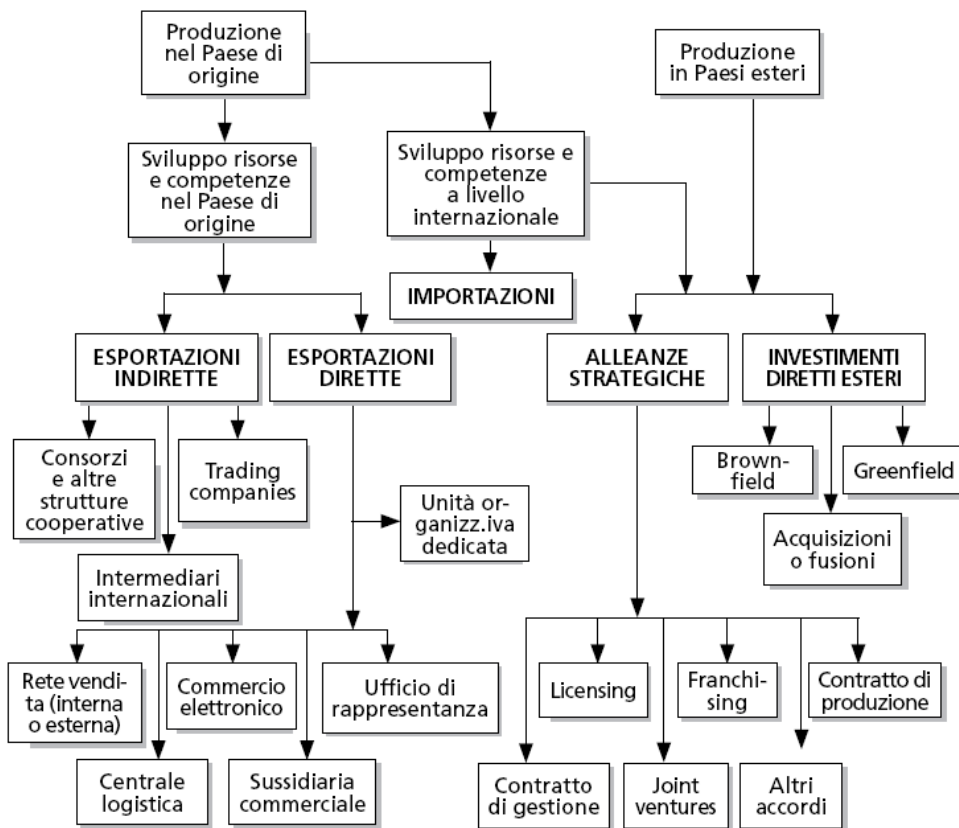
Fattori esterni all'impresa

- Caratteristiche del mercato obiettivo
- Caratteristiche merceologiche del prodotto
- Intensità della concorrenza e scelte dei market leaders
- Struttura distributiva del mercato estero
- Politiche pubbliche in materia di scambi e investimenti internazionali e regolamentazione
- Condizioni dell'ambiente in cui sono attuate le attività connesse all'entrata nel mercato estero

Fattori interni all'impresa

- Obiettivi complessivi della strategia di espansione estera
- Grado di esperienza internazionale già maturato e presenza nei mercati esteri già consolidata
- Sinergie realizzabili con altre modalità di entrata già poste in essere
- Risorse umane e competenze disponibili per entrare nel nuovo mercato estero
- Dimensione dell'impresa e sua capacità di reperire risorse finanziarie
- Spinte organizzative e in alcuni casi individuali

Le modalità individuate invece si possono classificare in 3 macrocategorie suddivise a loro volta in sottogruppi come possiamo osservare dal grafico sottostante:



Un focus specifico è stato realizzato per l'insediamento produttivo poiché rappresenta la modalità scelta ed utilizzata da Kedrion nel suo processo di espansione estera che abbiamo studiato in questo elaborato.

Come abbiamo osservato il caso specifico riguarda un Brownfield entry finalizzato al raggiungimento di alcuni obiettivi quali:

1. Cogliere le opportunità rese disponibili dall'operatore pubblico finanziamenti agevolati, aliquote fiscali e doganali ridotte, basso costo del terreno o dei fabbricati, presenza di aree logistico – industriali attrezzate snellimento delle procedure burocratiche relative alle autorizzazioni.
2. Realizzare una presenza diretta nel paese estero;
3. Ottenere vantaggi di costo che agevolino l'affermazione nel paese selezionato;
4. Esportare il proprio Know how tecnologico acquisito ed i propri processi produttivi in seguito all'eccellenza raggiunta nel mercato domestico;
5. Sviluppare nuovi mercati sia di sbocco che strategici;
6. All'esigenza di rendere l'impresa maggiormente competitiva sfruttando l'occasione dell'internazionalizzazione per ridurre i costi aziendali ottenendo al contempo una capacità produttiva addirittura superiore (caso HUGE).

Kedrion S.p.A. è una società farmaceutica specializzata nello sviluppo, produzione e distribuzione di una vasta gamma di prodotti proteici derivati dal plasma umano che nasce verso la metà dell'anno 2000 e che possiede ad oggi:

- 15 centri di raccolta del plasma (9 negli USA, 3 in Germania e 3 in Ungheria)
- 4 stabilimenti di produzione: 2 in Italia, 1 in Ungheria e 1 negli USA
- 3 depositi presso terzi di prodotto finito a Catania, Milano e Padova.

Essendo specializzata nei plasma – derivati, nel testo è presente inoltre un focus specifico su questo mercato di nicchia.

Dopo aver analizzato il portafoglio prodotti di Kedrion, le sue caratteristiche organizzative e le specifiche delle Global operations sono stati trattati in maniera dettagliati sia il processo produttivo che i 3 impianti produttivi. Questo era necessario per svolgere tutti i ragionamenti inerenti alle sinergie del Gruppo e alle implicazioni del progetto HUGE.

I risultati ottenuti in ottica di capacità produttiva o meglio capacità di frazionamento (Up-stream process) e purificazione (Down-stream process) effettiva e teorica sono riassunti nelle tabelle sotto riportate:

FASE UP-STREAM (FRAZIONAMENTO)

		Capacità di frazionamento	
		Effettiva	Teorica
Bolognana		1.150 Kg	1250 Kg
S. Antimo		Non disponibile	
Godollo	Linea 1	130 Kg	170 Kg
	Linea 3	90 Kg	350 Kg
Totale		1.370 Kg	1.770 Kg

FASE DOWN-STREAM (PURIFICAZIONE)

Capacità di purificazione						
Lotti		Kg o UI.				
		Effettiva	Teorica	Effettiva	Teorica	Resa
Bolognana	Albumina	170	260	30.000	50.000	25 gr/Kg
	IG Vena	130	260	4.000	8.000	3,5 gr/Kg
	FVIII	130	370	190.000.000	440.000.000	165 UI/Kg
	FIX	60		50.000.000		300 UI/Kg
	PTC	30		25.000.000		320 UI/Kg
	ATIII	60		77.000.000		400 UI/Kg
S. Antimo	Plasmasafe	85	156	26.000	50.000	N.D.
	Solventi	Capacità flessibile per soddisfare le esigenze produttive				
	Ig Vena	53	70	1.580	2.100	N.D.
	Ig iperimmuni	40	100	300.000.000	750.000.000	N.D.
Godollo	Albumina	95	160	2.800	5.000	21 gr/Kg
	IG Vena	58	78	200	280	2,3 gr/Kg
	FVIII	42	102	14.500.000	26.000.000	185 UI/Kg
	FIX	40		6.000.000		110 UI/Kg

Come possiamo osservare, la capacità di frazionamento di Bolognana è praticamente satura; questo è stato uno dei motivi principali che ha spinto, la realizzazione dell'investimento definito H.U.G.E.

Proseguendo infatti si vede che tutte le produzioni realizzate nei vari stabilimenti, hanno margini di crescita significativi per quanto riguarda la fase Down stream per cui è evidente che il principale collo di bottiglia per un'eventuale espansione produttiva sia rappresentato dalla fase Up stream.

Per realizzare quindi l'espansione produttiva era necessario incrementare la capacità di frazionamento di Gruppo in modo da poter sinergizzare in un secondo momento la disponibilità di purificazione. Questo progetto prende il nome di Progetto HUGE. Kedrion, dopo attente e specifiche analisi decise quindi di acquistare un impianto produttivo che apparteneva a Teva Pharmaceuticals localizzato a Godollo; questo possedeva degli importanti punti di forza riassunti nella tabella

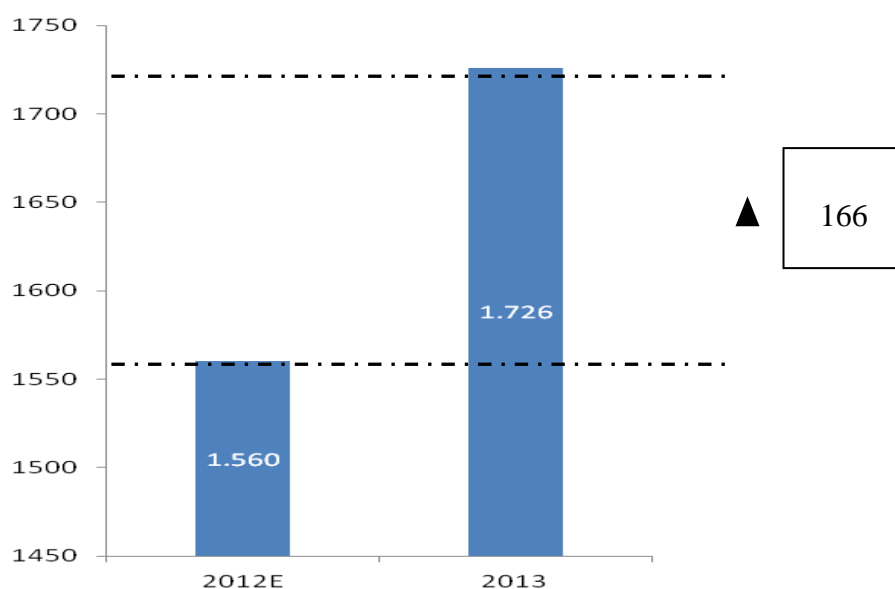
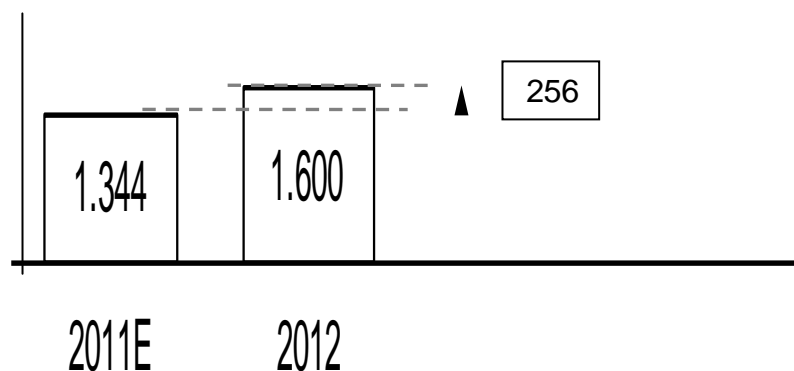
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Significative possibilità di espansione; - Presenza di utilities ridondanti (ampi margini di sfruttamento); - mercato monopolistico; - presenza di staff dotato di specifiche Experties. 	<ul style="list-style-type: none"> - processo produttivo inefficiente - bassi volumi produttivi; - scarso livello tecnologico; - assenza di management; - scarso sistema di qualità; - Assenza di magazzini;

Senza entrare nello specifico del processo di realizzazione, presente tuttavia nell'elaborato, è necessario ricordare che tale progetto ha permesso di incrementare la capacità di frazionamento dell'impianto di ulteriori 350.000 Kg di plasma su base annua portando la capacità complessiva dagli iniziali 200.000 Kg a ben 550.000 Kg. Correttamente sinergizzato con gli altri impianti del Gruppo per quanto concerne fase Up e Down stream tale investimento ha portato la capacità di frazionamento totale del Gruppo a ben 1.700.000 Kg annui.

L'imponenza di questo progetto è riscontrabile anche nei vantaggi economici, operativi e strategici che ha permesso di realizzare.

I vantaggi operativi ottenuti sono stati:

1. Aumento della capacità di frazionamento di Gruppo: con la realizzazione di tale progetto ed il conseguente avvio operativo dell'ampliamento dello stabilimento di Godollo è stato possibile passare da circa 1.340 mila Kg di plasma annui frazionati nel 2011 ai circa 1.700 mila Kg attesi per il 2013.

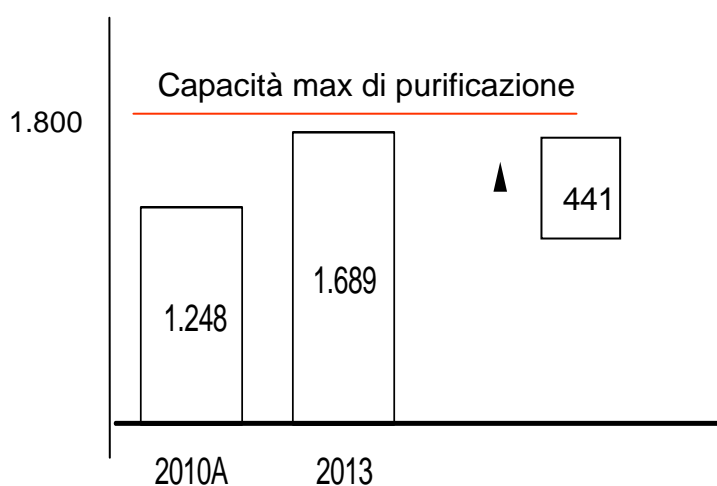


Come si può osservare, infatti, nel 2013, anno in cui è previsto il processamento di circa 300.000 Kg di plasma dal solo stabilimento di Godollo, la capacità di frazionamento ha subito un vertiginoso incremento grazie **esclusivamente** al progetto in questione. Tale incremento significativo della capacità di frazionamento

ha permesso l'ottenimento di un altro importante vantaggio operativo connesso all'ottimizzazione della sinergia tra gli stabilimenti del Gruppo.

2. Ottimizzazione dell'integrazione tra gli stabilimenti: come osservato, prima della realizzazione del presente progetto, l'espansione della capacità produttiva aziendale era limitata dalla presenza di un significativo collo di bottiglia all'interno del processo produttivo. In particolare, infatti, la saturazione della cosiddetta fase Up-stream (frazionamento) dove venivano processati circa 1300 mila Kg di plasma a fronte di una capacità teorica di 1380 mila Kg, mal si confaceva con una significativa disponibilità di capacità della fase Down-stream (purificazione). Grazie alla realizzazione di tale progetto, è stato possibile integrare la capacità di frazionamento addizionale dell'impianto ungherese con la capacità di purificazione degli impianti italiani garantendo così significativi vantaggi per ciò che concerne la Business continuity e la realizzazione delle economie di scala che contribuiscono al forte incremento della marginalità.

Il dettaglio è raffigurato nel grafico sottostante.



I vantaggi strategici sono:

3. Sviluppo internazionale e consolidamento mercato italiano: la maggior disponibilità produttiva di cui l'azienda disponeva ha permesso di incrementare i volumi di prodotto finito aumentando la presenza nei mercati esteri e accelerando significativamente la penetrazione negli altri mercati emergenti.

In conclusione è utile soffermarsi su quelli che costituiscono il cosiddetto “fiore all’occhiello” del progetto ovvero i **vantaggi economici**.

4. Chiusura contratto di frazionamento presso terzi e recupero della marginalità:

grazie alla nuova capacità produttiva addizionale disponibile, è stato possibile compiere un’operazione che ha contribuito significativamente ad incrementare la marginalità aziendale e di conseguenza ad offrire al mercato prodotti ad un prezzo maggiormente competitivo; ciò è stato la chiave per la penetrazione di alcuni mercati. Ciò a cui si fa riferimento riguarda la chiusura anticipata di un contratto di frazionamento presso CAF che sarebbe dovuto rimanere in essere fino alla fine del 2012 ma che in realtà è stato possibile concludere a Marzo del medesimo anno riconoscendo una penalty di circa 400.000€ utilizzando progressivamente la capacità ungherese in sostituzione. Tale scelta definita tecnicamente “chiusura CAF e switch della produzione su HUGE” ha permesso di realizzare dei ricavi addizionali netti di ben 27,1 milioni di euro derivanti principalmente da 3 fattori: sensibile riduzione delle scorte, abbassamento dei costi di produzione e riduzione dei tempi di attraversamento produttivi (through-put time). Tutti questi aspetti, connessi poi alle evidenti economie di scala che tale progetto ha permesso di realizzare, hanno determinato un forte aumento della marginalità aziendale.

Questo può essere osservato nelle tabelle sottostanti che raffigurano l’evoluzione 2011, 2012, 2013 del cosiddetto “Cost of goods”.

HUMAN BIOPLAZMA ECONOMICS 2011

	Actual	Budget	Δ Budget	Last year	Δ Last Year					
Revenues	↑ 20.794	100%	19.003	100%	1.791	9,4%	18.655	100%	2.138	11,6%
Revenues of product Sales	↑ 20.669	99,4%	19.003	100,0%	1.667	8,8%	18.581	99,6%	2.088	11,2%
Other Revenues	↑ 125	0,6%	0	0,0%	125		74	0,4%	50	67,2%
Operating Costs	↑ 20.861	100,3%	15.442	81,3%	5.419	35%	16.486	88,4%	4.375	26,5%
Costs of Goods Sold	↑ 16.618	79,9%	12.364	65,1%	4.254	34,4%	13.526	72,5%	3.092	22,9%
General & Administrative	↑ 1.632	7,8%	1.498	7,9%	134	8,9%	1.761	9,4%	-129	-7,3%
Sales & Marketing	↑ 2.380	11,4%	1.278	6,7%	1.102	86,2%	1.031	5,9%	1.349	130,9%
Research & Development	↔ 0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	
Other Operating Costs	↓ 232	1,1%	302	1,6%	-70	-23,3%	169	0,9%	63	37,4%
Ebitda	↓ -67	-0,3%	3.561	18,7%	-3.628	-101,8%	2.169	11,6%	-2.236	-103,1%

HUMAN BIOPLAZMA ECONOMICS 2012

	Actual	Budget	Δ Budget	Last year	Δ Last Year					
Revenues	↑ 22.651	100%	21.654	100%	997	4,6%	20.794	100%	1.857	8,9%
Revenues of product Sales	↑ 22.572	99,7%	21.654	100,0%	918	4,2%	20.669	99,4%	1.903	9,2%
Other Revenues	↑ 79	0,3%	0	0,0%	79		125	0,6%	-46	-36,8%
Operating Costs	↑ 19.828	87,6%	18.807	86,9%	1.021	6%	20.861	100,3%	-1.033	-5,0%
Costs of Goods Sold	↑ 16.165	71,4%	15.620	72,1%	545	3,6%	16.618	79,9%	-452	-2,7%
General & Administrative	↑ 2.067	9,1%	1.588	7,3%	479	30,2%	1.632	7,8%	435	26,6%
Sales & Marketing	↑ 1.330	5,9%	1.316	6,1%	13	1,0%	2.380	11,4%	-1.050	-44,1%
Research & Development	↓ 37	0,2%	0	0,0%	37		0	0,0%	37	
Other Operating Costs	↓ 230	1,0%	283	1,3%	-53	-18,8%	232	1,1%	-2	-0,9%
Ebitda	↓ 2.822	12,4%	2.846	13,1%	-24	-0,8%	-67	-0,3%	2.890	-4310,4%

Come possiamo si può nel passaggio dal 2011 al 2012 l'effetto del nuovo investimento (che ricordiamo essere limitato a causa dei pochi mesi in cui lo stabilimento ha operato) lo si può osservare sia nella riduzione del costo dei prodotti di circa 500.000€ ma soprattutto nella riduzione dell'incidenza del suddetto costo sul fatturato aziendale. Quest'ultimo è passato infatti dai 20.794.000€ del 2011 al 22.651.000€ del 2012 riducendo l'incidenza del "cost of goods" di ben 8 punti percentuali.

	Actual	Budget	Δ Budget	Last year	Δ Last Year					
Revenues	↑ 14.854	100%	14.128	100%	726	6,1%	10.645	100%	4.209	39,6%
Revenues of product Sales	↑ 14.793	99,6%	14.128	100,0%	665	4,7%	10.627	99,8%	4.166	39,2%
Other Revenues	↑ 61	0,4%	0	0,0%	61		18	0,2%	43	242,4%
Operating Costs	↓ 10.362	69,8%	10.838	76,7%	-476	-4%	9.832	92,4%	530	5,4%
Costs of Goods Sold	↑ 8.404	56,6%	8.342	59,0%	61	0,7%	7.354	69,1%	1.050	14,3%
General & Administrative	↓ 814	5,6%	826	5,8%	-12	-1,4%	1.002	9,4%	-188	-18,8%
Sales & Marketing	↓ 977	6,6%	1.275	9,0%	-298	-23,4%	1.365	12,8%	-389	-28,5%
Research & Development	↓ 2	0,0%	188	1,3%	-186	-98,8%	0	0,0%	2	
Other Operating Costs	↓ 165	1,1%	207	1,5%	-42	-20,5%	110	1,0%	55	49,4%
Ebitda	↑ 4.492	30,2%	3.290	23,3%	1.202	36,6%	813	7,6%	3.679	462,9%

Come si può notare se proiettiamo questi dati all'intero anno possiamo prevedere un'ulteriore riduzione dell'incidenza del medesimo costo; esso, infatti, nonostante aumenti in valore assoluto, vedrà ridotta la sua incidenza sui risultati aziendali di almeno altri 2 punti percentuali arrivando a circa il 69%. Questo dipende principalmente dal significativo incremento delle revenues che dovrebbero superare i 35.000.000€ garantendo un forte incremento anche dell'EBITDA.

Per concludere tale analisi è da osservare inoltre come la realizzazione del progetto HUGE ha portato ad un rilancio dello stabilimento ungherese il quale è passato da un EBITDA 2011 negativo (- 70.000€) a ben 4.500.000€ a metà 2013.

5. Significativo incremento dell'EBITDA di Gruppo: come si sa, l'analisi di una gestione aziendale si fonda principalmente su questo parametro economico -

finanziario; è fondamentale quindi analizzare il suo andamento nell'ultimo triennio 2011 – 2013 per valutare effettivamente la riuscita del progetto in oggetto. Data l'indisponibilità di tabelle inerenti all'EBITDA 2011 si riporta esclusivamente il valore raggiunto, estrapolato dal bilancio consolidato: circa 61.500.000€. Successivamente, grazie principalmente al progetto in questione tale valore si è innalzato arrivando ad oggi a prospettare per fine 2013 un EBITDA pari a circa 90.000.000€.

Il dettaglio è raffigurato nelle tabelle sotto riportate.

EBITDA MAIN COMPANIES 2012

	Actual	Budget	Δ Budget	Last year	Δ Last year
Kedrion Spa	↓ 42.713 55,0%	46.080 64,7%	-4.267 -9,1%	52.326 82,9%	-9.613 -18,4%
Human Bioplazma Ltd.	↑ 2.853 3,7%	2.847 3,9%	6 0,2%	-07 -0,1%	2.620 -358,2%
Kedrion Biopharma Inc.	↑ 21.900 28,2%	18.241 25,1%	3.659 20,1%	7.288 11,5%	14.611 200,5%
Kedrion Biopharma Inc. - Rhogam	↑ 3.241 4,2%	0 0,0%	3.241	0 0,0%	3.241
KED Plasma LLC.	↑ 3.617 4,7%	2.313 3,2%	1.304 56,4%	1.614 2,6%	2.003 124,1%
KED Plasma GmbH	↑ 3.290 4,2%	2.248 3,1%	1.042 46,4%	1.956 3,1%	1.331 67,9%
Ebitda	↑ 77.614	72.629	4.985	63.121	14.493

EBITDA MAIN COMPANIES UNTIL TO JUNE 2013

	Actual	Budget	Δ Budget	Last year	Δ Last year
Kedrion Spa	↑ 19.760 37,2%	15.131 34,8%	4.629 30,6%	18.710 57,3%	1.050 5,6%
Kedrion Biopharma inc.	↑ 13.730 29,8%	10.069 23,2%	3.661 36,4%	10.035 30,7%	3.695 36,9%
Human Bioplazma Ltd.	↑ 4.119 7,7%	3.290 7,6%	829 25,2%	813 2,5%	3.306 406,7%
Kedrion International GmbH	↓ -373 -0,7%	539 1,2%	-912 -169,3%	n.a.	n.a.
Ked Swiss Sari	↓ -136 -0,3%	-49 -0,1%	-87 176,3%	n.a.	n.a.
Kedrion Mexicana SA de Cv	↑ 3.850 7,2%	3.196 7,4%	654 20,5%	n.a.	n.a.
Kedrion Melville Inc.	↓ 6.463 12,2%	6.594 15,2%	-131 -2,0%	n.a.	n.a.
KED Plasma LLC.	↑ 2.965 6,6%	2.109 4,9%	856 40,6%	1.573 4,8%	1.392 88,5%
KED Plasma GmbH	↑ 1.648 3,1%	1.118 2,6%	529 47,3%	1.524 4,7%	124 8,1%
KED Plasma Member B	↓ 1.149 2,2%	1.424 3,3%	-275 -19,3%	n.a.	n.a.
Ebitda	↑ 53.176	43.421	9.755	32.655	9.567

L'aspetto che merita di essere sottolineato è sicuramente il contributo offerto dallo stabilimento ungherese al raggiungimento di questo risultato di Gruppo.

Infatti, come possiamo osservare l'impianto di Godollo è passato a contribuire dal solo 3,7% del 2012 a ben il 7,8% del Giugno 2013 con prospettive di circa il 10,5% per fine anno.

Per concludere l'elaborato oltre ad un'analisi critica di quanto osservato, in conformità con l'idea di impresa che deve essere concepita come un organismo destinato a perdurare e ad operare in un arco di tempo illimitato sono stati individuati degli ulteriori sviluppi della sinergia tra gli stabilimenti. Tali suggerimenti seguivano due direttrici:

- Miglioramento della linea produttiva ed in particolare un revamping della linea 1 di frazionamento presente a Godollo;
- Miglioramento delle rese produttive attraverso l'implementazione di una nuova modalità di scongelamento definita "scongelamento dinamico".

Le specifiche sono riportate nell'elaborato.

BIBLIOGRAFIA

- AMIGHINI A., CHIARLONE S., L'emergere di nuovi vantaggi competitivi nei paesi dell'Europa centrale e orientale, Roma, 2005.
- ANSELMINI L., Elementi di management e dinamica aziendale, Pisa, 2006
- ARNDT S., Globalization and the Open Economy, North American journal of Economics and finance, 1997
- BALDONE S., SDOGATI F., TAJOLI L., Patterns and determinants of International fragmentation of production: evidence from outward processing trade between the EU and Central eastern European countries, Berlino, 2001
- BUCKLEY P.J., CASSON M., The future of the Multinational Enterprise, Macmillan, London, 1976
- CALORI G., Il valore della sinergia, Liuc Papers, 2005
- CAROLI M., Economia e gestione delle imprese internazionali. Mc Graw Hill, 2008
- DALLINGER D., Lasciamo girare l'economia, Ticino Business, 2012.

- DANIELE V., Gli investimenti diretti esteri nell'Europa dell'Est. Un'analisi sui fattori di attrazione, Catanzaro, 2004
- DEL SORDO D., Come fare export: scelta del mercato e strategie, Cagliari 2007.
- DUNNING J.H., International Production and the Multinational Enterprise, Allen Unwin, London, 1981
- DUNNING J.H., Multinational Enterprise and the Global Economy, Addison – Wesley, London, 1992
- GIUSTI M., L'esperienza italiana di delocalizzazione produttiva all'estero tra incentivi e dissuasioni, Milano Finanza, 2011
- KOHLER W., International fragmentation of Value – added chains: how does it affect domestic factor prices?, Copenhagen, 2003
- KOTLER P., AMSTRONG G., SAUNDERS J., Principles of marketing, Prentice Hall Europe, 2006
- MACCHIARELLA F., SCICCHITANO S., L' internazionalizzazione produttiva italiana nei paesi dell'allargamento: esporteremo distretti o cercheremo lavoro qualificato? Milano, il Mulino, 2005
- MAROTTI S., L' internazionalizzazione produttiva, Milano, Egea, 2011
- PACIARONI A., L'internazionalizzazione della produzione: il caso della Cina. Scelte di fondo e modalità di realizzazione. Milano, 2005
- PORTER M.E., KRAMER MR, Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Boston, 2006
- RESCINTI R., MATARAZZO M., I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti, Roma, 2012
- THOMPSON A., STRICKLAND A., GAMBLE J.E., Strategia aziendale. Formulazione ed esecuzione, London, 2009
- VALDANI E., BERTOLI G., Mercati internazionali e marketing, Milano, Egea, 2006
- VENABLES J., Fragmentation and multinational production, European Economic Review, 1999
- VERNON R., International Investment and International Trade in the Product cycle, Quarterly journal of Economics, 1966
- ZYSMAN J., SCHWARTZ A., Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality, Berkeley, 2008