



Dipartimento di Impresa & Management

Cattedra di Gestione della Produzione

L'Internazionalizzazione della Supply Chain

Relatore:

Prof.ssa Maria Elena Nenni

Candidato:

Damiano Criscione

Matricola 172731

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

INDICE:

Introduzione.....	5
Capitolo Primo - La Supply Chain.....	8
1.1 Introduzione.....	8
1.2 Dalla Logistica alla Supply Chain.....	9
1.3 Supply Chain: definizione e caratteristiche.....	15
1.4 Analisi delle relazioni interne al sistema.....	21
1.5 Supply Chain: Modeling & SCOR.....	24
Capitolo Secondo - L'Internazionalizzazione.....	30
2.1 Introduzione.....	30
2.2 Le Teorie Oligopolistiche.....	32
2.3 Il paradigma "eclettico"	36
2.4 Il modello giapponese.....	38
2.5 L'internazionalizzazione delle attività innovative.....	39
2.6 Le dimensioni critiche delle transazioni.....	41
Capitolo Terzo - L'Internazionalizzazione della Supply Chain.....	45
3.1 Introduzione.....	45
3.2 Il Global Network Development.....	47

3.3 I numeri dell'internazionalizzazione.....	48
3.4 ISC e PMI: il caso italiano.....	50
3.5 L'ISC commerciale delle imprese italiane.....	54
3.6 L'ISC produttiva delle imprese italiane.....	58
Conclusioni.....	63
Ringraziamenti	64
Bibliografia.....	65

Introduzione

In azienda, prendere le giuste decisioni non è mai facile. Il processo manageriale, come quello gestionale, deve sempre tener conto di una enorme quantità di variabili che posso far deviare da ogni previsione effettuata. In un mercato in crescente sviluppo, dove l'arte della competizione privilegia solo i più innovativi, la figura del Manager diviene sempre più importante.

Nel corso degli ultimi anni, la letteratura economica ha messo in rilievo un processo di integrazione di più unità operative. Tramite questo, le piccole realtà, da sempre considerate marginali, possono competere con le più grandi imprese multinazionali. In un certo qual modo, il proverbio "l'unione fa la forza" riesce ad inquadrare perfettamente il processo che ha portato alla formazione della Supply Chain: un'organizzazione che riesce a moltiplicare ed ampliare l'insieme dei punti di forza di ogni suo componente.

Ma in un regime di abbattimento delle barriere dei mercati, anche questo sistema deve fronteggiare i ritmi superiori di un ambiente globale, per cui spesso non si è preparati. L'applicazione dei modelli di internazionalizzazione permette di prevedere, a livello teorico, i possibili sviluppi di questo processo.

Ma il quesito sorge spontaneo: si riesce davvero a sopravvivere in un ambiente così ostile?

A questa domanda non vi è una singola risposta, e non vi è una risposta certa. Solo le abilità della governance d'azienda possono permetterne la sopravvivenza.

Le riflessioni seguenti analizzeranno: la nascita della Supply Chain, i modelli teorici dell'Internazionalizzazione e le stime reali del processo di Internazionalizzazione della Supply Chain.

Capitolo Primo - La Supply Chain

1.1 Introduzione

Con l'era della globalizzazione dei mercati e dell'avvento dell'e-commerce, i settori di largo consumo hanno subito dei profondi cambiamenti in termini di evoluzione della domanda e inasprimento della concorrenza. Si sono creati, così, dei nuovi ambiti operativi che hanno costretto gli operatori a riformulare le scelte strategiche e riorganizzare i processi produttivi.

Le esigenze del mercato sono divenute sempre maggiori sia in termini di qualità e innovazione del prodotto, che in termini di fattori tecnologici come la maggiore rapidità nei tempi di consegna e l'accorciamento dei cicli produttivi. L'attore principale è infatti il cliente stesso, in base al quale ogni azienda è costretta a modellare la propria offerta limitandosi anche ad un segmento del mercato. Anche

se il fine ultimo dell'impresa (la massimizzazione del profitto e il raggiungimento della leadership di mercato) non è cambiato nel corso degli anni, il raggiungimento di questi traguardi diviene estremamente difficile come singola unità operativa: nasce quindi il bisogno di un raggiungimento di integrazione maggiore tra le varie attività. Questa integrazione però risulta infruttuosa se applicata solo a quelle interne, è assolutamente necessario focalizzarsi anche verso tutti gli attori esterni ai confini aziendali che contribuiscono con diverse intensità alla soddisfazione del cliente ultimo della catena distributiva.

Si configura così l'insieme dei rapporti e processi, sia interni che esterni, denominato come *supply chain*. Il successo dell'azienda, ed il successivo coronamento degli obiettivi, diviene vincolato al coordinamento e alla gestione di tre categorie di operatori: i produttori, i distributori e le società di intermediazione (soprattutto di flussi informativi).

Le imprese quindi, già da prima del nuovo millennio, hanno promosso un reciproco allineamento logistico e informativo. Questo sforzo viene successivamente rafforzato nei periodi di crisi in cui il cliente diviene maggiormente attento alle varie alternative di acquisto e ad ogni opportunità di surplus, richiedendo così all'attività promozionale e distributiva uno sforzo ancora maggiore per essere presente a 360° nell'acquisto del prodotto.

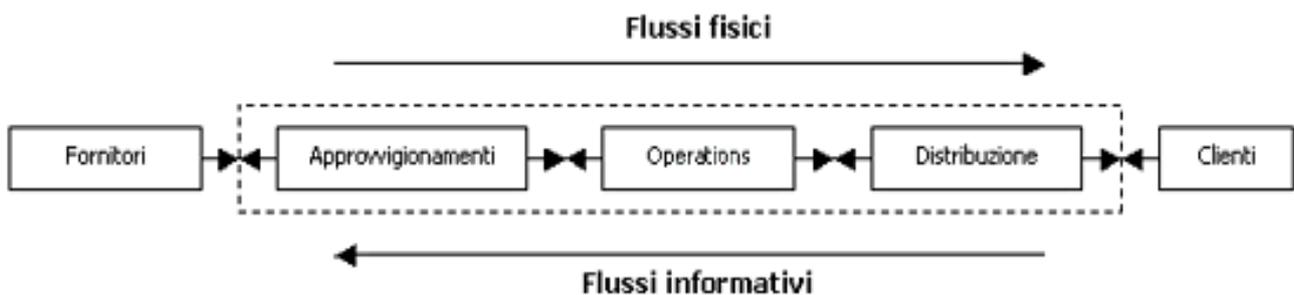
1.2 Dalla Logistica alla Supply Chain

Come si è già accennato, l'esistenza dell'impresa ha oggi raggiunto un accresciuto grado di complessità in ogni aspetto dell'attività, ciò ha comportato (soprattutto nelle aziende più attente e dinamiche) l'innescarsi di un processo di innovazione di ogni aspetto operativo o gestionale. Anche la logistica ha quindi subito un profondo cambiamento, in considerazione dell'attuale ambito competitivo, divenendo ancor più di prima un punto nevralgico per il successo e lo sviluppo dell'azienda.

La definizione universalmente accettata di logistica è quella fornita dal Council of Logistic Management: *la logistica è il processo volto a pianificare, implementare e controllare l'efficiente e l'efficace flusso di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti.*

Con riferimento alle finalità della logistica, è possibile asserire che lo scopo di essa risiede nella garanzia dell'esistenza del prodotto giusto, al momento e nella quantità richiesti, con un equo costo sostenuto e al cliente interessato. Considerato che l'utilità di un bene dipende da questi fattori (prevalentemente dalla disponibilità nel tempo), la logistica riesce a produrre molteplici vantaggi competitivi e a generare valore. Sostanzialmente si mira all'efficienza, tramite la minimizzazione dei costi, e all'efficacia, con la massimizzazione del servizio offerto al cliente per soddisfarne al meglio le esigenze.

In merito ai contenuti, invece, il sistema logistico risulta costituito da una serie di attività che devono essere organizzate in modo da integrare due flussi principali: il flusso fisico e quello informativo.



Il flusso fisico, l'aspetto puramente operativo della logistica, è di due tipi: diretto ed inverso. Il primo si concretizza nello spostamento e nell'immagazzinamento di materiali, semilavorati e prodotti finiti. Il processo nasce al momento dell'acquisto dei prodotti o al trasferimento di questi presso lo stabilimento utilizzante e termina con il trasporto e la distribuzione del prodotti finiti al cliente finale. Il flusso inverso, invece, è quello gestito dalla logistica post-vendita e dalla *reserve logistics*. Tra le attività principali di questo flusso troviamo l'acquisto di materiali e componenti, il trasporto di questi presso gli stabilimenti direttamente interessati, lo smistamento e la trasformazione, lo stoccaggio di prodotti finiti e il trasporto all'utilizzatore finale.

Il flusso informativo rappresenta la raccolta di informazioni, confluenti ai vari livelli aziendali, atte al consolidamento del supporto decisionale sia in termini di mantenimento della strategia, che in termini di modifica di questa. Questi dati raccolti permettono, infatti, una più accurata pianificazione e forniscono un utile mezzo di consolidamento della coordinazione del processo logistico. Lungo la filiera produttiva, ogni attore deve poter disporre di input provenienti da valle e deve restituire degli output a monte. Questo concetto non si esaurisce con il limite naturale dell'azienda stessa. In accordo con la prospettiva intraorganizzata, le varie aziende disposte lungo un unico ramo produttivo sono tra loro vincolate, in termini

informativi, come un unico gruppo. Tale flusso, se indirizzato nel modo più efficiente ed efficace, riesce a restituire a pieno le esigenze dei clienti e permette un adeguato livello di servizio futuro. Fornisce inoltre informazioni per la previsione di prodotto e mercato, creando così una base per la stesura del programma generale di produzione e la pianificazione dei fabbisogni.

Il sistema logistico è suddivisibile in tre fasi: quella di approvvigionamento, quella di supporto alla produzione e la fase di distribuzione fisica.

La prima consiste nell'attività di fornimento delle materie prime e delle componentistiche necessarie all'impresa, nonché il loro smistamento presso i luoghi preposti alla trasformazione. Questo processo ha una duplice natura: da un lato è rivolto ai fornitori in termini di ricerca delle fonti capaci di garantire la stabile sussistenza di materie prime all'impresa; dall'altro mira ad ottenere dei vantaggi economici senza per questo ridurre la qualità o le specifiche dei beni prodotti. Obiettivo principale della fase di approvvigionamento è il rispetto dei tempi, infatti, la tempistica è da sempre un punto cruciale della produzione ed una mancata puntualità può spesso portare anche ad una sostanziale perdita di profitti a seguito di una riduzione dell'offerta.

La seconda fase rappresenta la gestione ed il controllo ordinato dei vari spostamenti di materiali in lavorazione o scorte presso i vari stabilimenti. Questa parte della logistica si occupa dello sfruttamento efficiente dei vari buffer di scorta e dell'economico utilizzo del magazzino. All'interno comprende più attività: creazione di un programma generale di produzione che ottimizzi le capacità produttive e le

risorse; gestione delle scorte materiali in lavorazione; movimentazioni interne all'impresa; tempificazione dei processi produttivi. Lo scopo di questa fase è rendere sempre disponibili le materie prime nel momento in cui ne si necessita.

La fase di distribuzione fisica, invece, è preposta al tempestivo collocamento dei prodotti finiti nel mercato. Si mira ad avere il prodotto finito al posto, momento e quantità giuste. Comprende al suo interno tutte le attività di ricezione e completamento degli ordini, gestione delle scorte di prodotti finiti, trasporti in uscita (compresa la consegna al cliente) e, soprattutto, gestione dei flussi di ritorno.

La logistica, quindi, consiste in un processo interfunzionale che riesce ad abbracciare orizzontalmente tutti i rami dell'azienda e a coinvolgerne la maggior parte delle funzioni. Il processo di gestione di questa richiede una forte integrazione delle parti che lo compongono al fine di ottenere, in termini sia di efficacia che di efficienza, l'evasione ottima degli obiettivi preposti. Applicando questa visione sistemica della logistica, si riesce ad ottemperare alla visione classica della massimizzazione del profitto in ogni singolo ambito, per ottenere una logica globale che mette in luce la spinta integrata e complessiva di ogni parte dell'impresa verso il raggiungimento dell'obiettivo di realizzazione del miglior rapporto costo/servizio logistico.

Ultima caratteristica della logistica è l'interorganizzatività, ovvero, la capacità di rispondere al progressivo variare del contesto, tramite una nuova focale manageriale che permetta di studiare e capire le indeterminatezze del mercato. Aumentando il grado di apertura dell'impresa, infatti, si riesce a dividere proporzionalmente i profitti in ogni punto della catena di produzione, in modo da avere un unico sistema

che crea valore. Tramite le varie partnership tra fornitori e distributori, si riesce a riconsiderare la logistica e a riorganizzarla per creare vantaggi competitivi per tutti gli attori coinvolti.

Per un lungo periodo la logistica è stata spesso considerata solo come un'attività di supporto all'azienda con poca valenza a livello strategico. Infatti, la gestione dei flussi non riusciva ad ampliarsi oltre i confini di una singola unità operativa, mirando così esclusivamente al diretto riferimento ed alla diretta ricerca della soddisfazione del successivo cliente. Le imprese però, a seguito dell'esponenziale aumento della concorrenza, per potersi confrontare in un mercato così intenso, necessitano di un'azione programmata sulla base di specifici obiettivi e realizzata con continuità e sistematicità. A livello competitivo, infatti, non basta più un semplice orientamento al mercato o al marketing, solo la capacità di assicurare al cliente l'utilità nel tempo e nel luogo richiesto rappresenta il fattore propulsore dello sviluppo di un'attività economica.

Al tempo stesso, però, la differenziazione dell'offerta dell'impresa non può esistere solo sul livello qualitativo del prodotto, ma anche del servizio collaterale offerto. È innegabile, infatti, il ruolo strategico assunto dalla logistica in termini di servizi aggiuntivi offerti al cliente, i quali permettono anche di differenziare il prodotto dalla concorrenza tramite i beni di servizio. Per il cliente, lo stesso prodotto può avere un valore diverso in relazione ai servizi aggiunti offerti, alla disponibilità nel tempo, ed alla disponibilità nel luogo. Ed è proprio questa condizione che ha portato alla trasformazione del mercato da *product demand* a *customer demand*, rendendo così la logistica un ambito strategico riconosciuto a tutti gli effetti.

L'ultimo passaggio, necessario alla nascita del concetto di Supply Chain, consiste nella comprensione che il coinvolgimento degli attori esterni all'impresa, soprattutto quelli che riescono a creare un valore aggiunto percepito dal cliente, è fondamentale per il miglioramento della gestione dei flussi lungo la catena logistica. La capacità competitiva, difatti, viene creata dall'abilità del management nell'interagire e nel gestire efficientemente non solo le attività interne, ma anche quelle con fornitori e distributori.

Infatti, l'insieme delle entità organizzative, grazie alla sinergica attività comune, riesca a sviluppare un valore aggiunto maggiore della somma delle singole prestazioni individuali. Sostanzialmente, la Supply Chain deve essere considerata come un sistema in cui ogni attore compete alla creazione del valore tramite una specifica competenza. Questo legame porta quindi ad un vincolo tra il successo della rete e l'interdipendenza dei singoli nodi. Maggiori saranno le unità efficientemente organizzate con un uso intensivo della tecnologia interattiva e maggiore sarà la capacità di ottenere una leadership di mercato grazie al valore aggiunto prodotto. Elemento fondante di questo sistema del valore è, quindi, l'attenzione al cliente. Le imprese operanti non sono altro che uno strumento atto alla creazione di valore per esso e nella stessa trovano il loro successo.

1.3 Supply Chain: definizione e caratteristiche

Nonostante la letteratura economica ci abbia fornito svariate definizioni di Supply Chain, i vari studiosi concordano sui contenuti della stessa. È quindi possibile provare a formulare un'unica ipotesi qualificativa: *la Supply Chain è un insieme selezionato e*

duraturo di unità autonome e indipendenti sotto il profilo proprietario, ma accomunate dall'operare insieme tramite processi aziendali per rendere possibile l'integrazione di prodotti, servizi, processi e informazioni che creano valore ai clienti lungo tutta una filiera produttiva.

Questo concetto identifica una rete di imprese che interagiscono tra loro per fornire al cliente un prodotto specifico, tramite una gestione unitaria dei flussi fisici e informativi, in modo da poter sfruttare a pieno le sinergie disponibili e ridurre al minimo gli sprechi e le duplicazioni.

La definizione esposta ci permette, inoltre, di evidenziare alcuni aspetti nevralgici e distintivi della Supply Chain:

- è un sistema cooperativo interamente sviluppato all'interno di una strategia unitaria;
- è completamente finalizzato alla soddisfazione del cliente e alla creazione del massimo valore aggiunto per esso;
- tutti gli obiettivi aziendali sono perseguiti tramite l'integrazione di processi aziendali e la creazione di relazioni di forte interdipendenza;
- tra le aziende vi è una tale rete di legami che permette di svolgere l'insieme delle attività ad un costo inferiore alla somma dei singoli processi.

Il primo aspetto pone in risalto l'indipendenza di ogni entità componente la rete sotto il profilo gestionale-strategico. Infatti, ogni nodo coopera e condivide risorse e competenze con gli altri solo per raggiungere un unico livello di efficienza ed

efficacia, ma risulta svincolato per le decisioni strettamente interne all'azienda. Secondo il *modello di coordinamento a rete*, si creano relazioni di lungo termine fra più soggetti autonomi ma interdipendenti tra loro in una o più attività disciplinate ex ante tramite meccanismi contrattuali di diversa natura. Sostanzialmente ci si riferisce ad un insieme di aziende che mettono in atto strutture e processi per assumere decisioni congiuntamente e per focalizzare gli sforzi alla progettazione, alla realizzazione, allo scambio di informazioni ed altre risorse in modo stabile e garantito.

La seconda caratteristica rappresenta il fine ultimo verso cui tutti gli attori della catena del valore indirizzano i propri sforzi. Il cliente e la sua soddisfazione sono sia il punto di partenza di ogni processo di interazione tra gli attori della catena, sia la meta per la quale le stesse relazioni nascono. Questo evidenzia ancora di più come il vantaggio competitivo sia strettamente vincolato alla realizzazione di processi congiunti all'interno della catena del valore e come il benessere del consumatore rappresenti l'unico modo per ovviare al problema dell'estrema competitività del mercato.

Il concetto di integrazione, invece, si riferisce alla qualità dei rapporti di interconnessione tra più imprese, al fine comune di creare un prodotto e/o servizio ad alto valore aggiunto per il cliente. L'integrazione di più aziende, al fine di creare un unico business, rappresenta la condizione necessaria per la nascita della Supply Chain stessa. Infatti, la trasformazione di un gruppo isolato di processi in un sistema coerente e focalizzato su un unico obiettivo, porta al miglioramento della posizione competitiva sul mercato non solo dell'intero sistema operante, ma anche delle singole componenti.

L'ultimo punto ci è fornito da Porter. Tramite il concetto di *collegamento verticale*, le relazioni interne alla Supply Chain vengono paragonate a quelle di una catena del valore: la gestione dei rapporti che intercorrono tra distributori e fornitori ha, quindi, un forte impatto sia sulle prestazioni di un'impresa che sui costi di questa. Il rapporto impresa-fornitore (come quello impresa-distributore) non è finalizzato ad un univoco guadagno per la sola impresa, ma atto alla creazione di un vantaggio per entrambi, tramite interventi volti all'ottimizzazione dell'esecuzione delle attività ed alla riduzione dei costi operativi e logistici.

In ottica operativa, risulta già chiaro che la Supply Chain si sviluppa da due concetti nevralgici per l'azienda: la *Filiera* e la *Chain Value*.

La Filiera, termine coniato dallo studioso Louis Malassis, analizza un ambito prettamente tecnologico del mercato, ossia le fasi tecnico-produttive che compongono il ciclo di produzione di un bene o servizio. Si intende, sostanzialmente, l'insieme articolato di attività, tecnologie, risorse e organizzazioni che concorrono alla creazione, trasformazione e distribuzione di un prodotto finito. Altresì valida è la visione di insieme delle aziende che cooperano per una catena di fornitura di un prodotto o servizio.

Il famoso modello di Michael Porter, invece, si inserisce in questo contesto per dare alla Supply Chain la capacità di descrivere e quindi migliorare la struttura di un'organizzazione dividendola in singoli processi. Ci si sposta quindi su un ambito prettamente economico e si analizzano le fasi produttive come distinti anelli che

compongono la creazione del valore. La catena del valore è uno strumento per valutare dinamicamente se e quanto il vantaggio competitivo venga raggiunto, mantenuto e/o difeso, considerando in maniera efficace e formalizzata anche le opportunità offerte dalle tecnologie dell'informazione.

Giunti a tal punto è facile arrivare alla conclusione che, nel mercato, non sarà più la sola singola impresa a competere, ma *l'intera Supply Chain* al cui interno operano mutui scambi di informazione e conoscenze proprio per la realizzazione di questo risultato. L'efficacia competitiva del sistema, però, è direttamente correlata alla modalità di gestione efficiente delle attività necessarie, ovvero, anche se ogni soggetto può prendere delle decisioni autonomamente, questo deve concorrere alla realizzazione di un legame operativo esterno ai propri limiti in modo da ottimizzare congiuntamente le attività stesse.

Come abbiamo già anticipato, la Supply Chain deve il suo successo alla capacità di amplificare il valore aggiunto fornito al cliente. In un sistema ottimizzante e razionalizzante, il valore aggiunto complessivamente creato è superiore alla somma dei contributi di ogni singolo soggetto operante. Questo genera una competitività maggiore per le imprese operanti in un modello collaborativo consolidato, che, a sua volta, porta ad un'implementazione ulteriore delle correlazioni interne, creando così un meccanismo autonomo di aumento interconnettivo del valore aggiunto per il cliente.

Al fine di definire ulteriormente le caratteristiche di una Supply Chain, nel seguito verranno trattate tre elementi determinanti per la stessa: la *centralizzazione*, la *connettività* e la *stabilità*.

La prima è espressione del ruolo svolto all'interno della Supply Chain da parte di un singolo operatore. Infatti, nonostante l'insieme delle relazioni interne ad un canale è creato intorno ad una pluralità di unità organizzative, vi è un'impresa guida dalla quale dipendono tutti gli altri attori del sistema. Questa, grazie alla posizione assunta, avrà un determinato grado di *centralità*, essendo il punto di diramazione principale dei legami tra le aziende, un indice di *interposizione*, ovvero funge da intermediario per una moltitudine di nodi della rete, ed un grado di *prossimità* pari a quanto è direttamente correlata alle altre entità del sistema. Il grado di centralità del leader dipende dal numero di legami che ogni attore instaura con gli altri operatori, con un massimo di legami pari al numero di nodi meno uno. L'indice di interposizione esprime quanto un attore sia obbligato ad un passaggio tramite un altro operatore per giungere un terzo. Sostanzialmente più il leader è interposto, maggiori saranno i passaggi di cui ne rappresenta l'intermediario. Il grado di prossimità, invece, è la facilità con cui un operatore entra in contatto con una seconda entità. Anche questo è misurato proporzionalmente al numero totale di aziende presenti nella Supply Chain.

La connettività è la misura delle relazioni attive presenti tra tutti i nodi del sistema. In una Supply Chain altamente connettiva, non esistono operatori che non presentano vincoli relativi ad altri. Tramite l'analisi della densità relazionale si riesce a capire il grado di connettività presente nella rete, ottenendo così importanti informazioni sull'estensione dei legami e sulla cooperazione in atto tra i soggetti. Ad

una maggiore coesione corrisponderà la creazione di un sistema maggiormente stabile e relativamente meno incerto e rischioso per le unità che ne fanno parte.

Infine, la stabilità è la misura della persistenza nel tempo di un determinato pattern di relazioni fra gli attori. Vi sono vari fattori che condizionano il grado di stabilità di una Supply Chain, come la capacità degli attori stessi di mantenere i rapporti creati al fine di stabilizzare gli scambi e i meccanismi di coordinamento. Nonostante tutti i rapporti, come già affermato, sono creati e disciplinati da contratti ex ante, questi non sono sufficienti a mantenere stabile la configurazione del sistema. Saranno necessari non solo degli incentivi economici al rapporto e dei processi di influenza relativa, ma anche dei meccanismi di comunicazione incentrati sullo sviluppo della fiducia e stima reciproca tra i vari nodi operanti al fine di stabilizzare questa realtà multipolare.

1.4 Analisi delle relazioni interne al sistema

Le relazioni all'interno di una Supply Chain devono essere relativamente stabili, di natura non gerarchica e di interdipendenza relazionale e processuale all'interno della stessa catena produttiva. La reciproca dipendenza dei vari nodi, creata dalla divisione del lavoro, realizza un coordinamento flessibile e decentrato. Si sottolinea, quindi, l'integrazione operativa tra le entità organizzative creata dallo sforzo congiunto delle varie unità lungo la catena produttiva.

Questa condizione relazionale ha portato ad una totale rivoluzione del concetto di Supply Chain Management, oggi definibile come: *l'integrazione dei processi aziendali che rendono disponibili i prodotti, i servizi e le informazioni che aggiungono valore per i clienti, a partire dai consumatori finali risalendo ai produttori di materie prime.*

Con riferimento alle posizioni assumibili lungo la chain value, si creano due tipologie di ambiti di azione: *up-stream integration* e *down-stream integration*.

La prima concerne i processi di input scaturenti dai fornitori. L'impresa, infatti, necessita di un rapporto stabile e durato per il coordinamento del fabbisogno di materie prime. Tramite accordi di lungo periodo, basati sulla condivisione di organi gestionali congiunti, e tramite lo sviluppo di relazioni fiduciarie, si trova soluzione al problema logistico della riduzione della durata dei cicli di consegna. Inoltre, si riesce non solo ad aumentare il livello di informazioni rilevanti per le tecnologie concorrenti assorbite, ma anche a sub-appaltare porzioni rilevanti dei processi produttivi eliminando parte del rischio di mancata presenza nell'offerta del mercato (stock-out).

La seconda, invece, fa riferimento ai processi di output verso il cliente o il distributore. Oltre alla sempre presente necessità di reperire informazioni e rafforzare il rapporto di fedeltà con i clienti, si cerca di integrare le imprese a valle nel processo di sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Questo porta la catena ad una più intensa gestione organizzativa del rapporto, aumentando il valore aggiunto ed il livello di servizio.

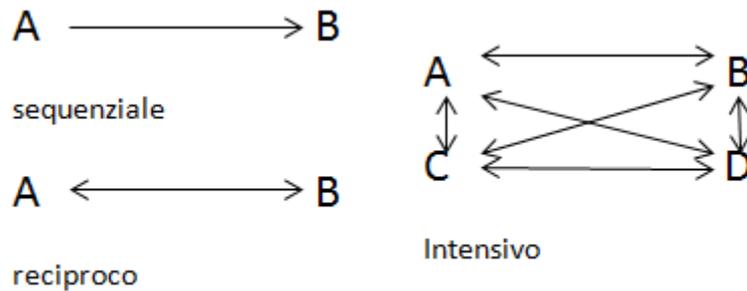
Per quanto concerne il tipo di rapporto che può essere instaurato dalle due imprese, isoliamo due principali fattispecie: il coordinamento di tipo *resource transferring*, caratterizzato da uno smobilizzo di risorse materiali, e l'interdipendenza informativa di tipo *sequenziale o reciproca*.

La prima, genericamente la più comune e trattata prevalentemente dalla logistica, la si può identificare nella precisa sequenza di attività scambio di input per un'azienda e di output per la precedente. Il rapporto informativo di tipo reciproco, invece, si verifica nel caso esattamente inverso, ovvero, se l'output di un'azienda diviene l'input della precedente. Quest'ultima però deve avere una duplice natura, in qualità di “reciproco” scambio, infatti, il rapporto si manifesta due volte per ogni unità di contingente informativo.

Nel caso di settori di tipo *science-based*, ad altissima innovazione tecnologica, le imprese hanno la necessità di creare un'interdipendenza informativa più ampia. In questi casi si sviluppa il rapporto di tipo *intensivo* o da *azione comune*. In questo caso, i rapporti tra le unità avvengono in parallelo con processi di interazioni simultanee. Invece di creare valore sequenzialmente, gli attori cooperano e co-agiscono per creare una rete di scambio simultaneo e reciproco di informazioni e servizi. Così facendo, il cliente riceve un valore aggiunto superiore creato dalla condivisione delle unità lavorative da parte della Supply Chain.

Per l'impresa focale, in questa fattispecie, non è importante poter disporre di un grande numero di fornitori, con il rischio di avere degli input standardizzati, bensì il poter lavorare insieme ad un ristretto numero di partner al fine di poter svolgere

congiuntamente i processi atti alla creazione del bene o servizio. La comunicazione diretta diviene il mezzo perfetto per trasmettere informazioni, prendere decisioni e integrare e coordinare il maggior numero di processi destinati a creare valore aggiunto.



In questo contesto, il successo dipende direttamente dalla capacità del leader (l'impresa focale) di coordinare una complessa rete di operatori e di promuovere un unico flusso di output, che comprende l'intera filiera dal primo fornitore, all'ultimo distributore. La misura, in termini concreti, del successo sarà il valore aggiunto fornito al cliente, indipendentemente dal rendimento che ogni anello della catena è riuscito ad ottenere.

1.5 Supply Chain: Modeling & SCOR

L'attività principale del Supply Chain Management risulta essere la pianificazione e la gestione dell'intera catena produttiva. Infatti, la capacità manageriale che fornisce gli strumenti per essere competitivi a livello di mercato è proprio la gestione di più

entità operanti da parte dell'impresa leader della rete. Ovviamente, però, il nocciolo del problema manageriale risulta essere il corretto utilizzo delle informazioni raccolte, al fine di ottimizzare il sistema e aumentare il valore aggiunto fornito al cliente.

La corretta configurazione della catena di produzione, poi, risulta essere la chiave per una soluzione rapida e duratura allo smaltimento e sfruttamento del flusso informativo ricevuto. Quindi, è proprio il ramo del *planning* e *modeling* a rappresentare l'ambito principale del SCM, poiché è l'unico che riesce a sviluppare un quadro completo sia degli strumenti disponibili che gli strumenti applicabili. Infatti, se il primo riesce a recepire le richieste del mercato e dei clienti che lo costituiscono, è il secondo a fornire i mezzi utilizzabili come risposte lungo la filiera.

Nel corso degli ultimi decenni, sono stati sviluppati una vasta gamma di modelli di Supply Chain con campi applicativi più o meno variabili. Tra i principali possiamo citare:

- Il *Process Classification Framework* (PCF)
- Il modello del *Global Supply Chain Forum*
- Il più recente *Supply Chain Roadmap*
- Il *Supply-Chain Operations Reference* (SCOR)

Il PCF è un modello di classificazione delle operations creato nel 1992 dall'*America Productivity and Quality Center* (APQC). Prevede la classificazione dei vari processi operativi e manageriali, svolti all'interno di una Supply Chain, in una struttura di

dodici categorie, a loro volta suddivise in oltre mille tipologie di processi. L'obiettivo del modello è quello di permettere confronti basati su categorie e processi omogenei, al fine di inquadrare al meglio l'insieme delle operations di un'azienda o di una filiera. Tramite questo modello, i membri di una catena del valore riescono ad avere un miglioramento della gestione dei processi comuni ed un vantaggio nella ricerca dei nodi della rete che andrebbero integrati.

Il modello proposto dal Global Supply Chain Forum è rappresentato dal raggruppamento delle operations in un insieme di otto principali fattispecie dei processi aziendali. Il vantaggio fornito si concretizza nella possibilità di creare dei team interfunzionali. Questi si occupano dei rami gestionali orientati ad una dimensione orizzontale (o *cross-section*) dell'azienda, come: logistica, marketing, R&S, produzione, acquisti o finanza. Inoltre, ogni processo viene direttamente messo in contatto con distributori e fornitori chiave, in modo da avere una maggiore integrazione lungo la filiera produttiva.

L'SCR, presentato nel 2013 da D.H.Perez, è un modello strategico capace di garantire l'allineamento dei fornitori con le necessità aziendali. Considerando la parte di filiera a monte, si raggruppano i fornitori e i beni da essi conferiti in un'analisi di quarantadue elementi. Questa viene denominata "*the Map*" e, sostanzialmente, rappresenta, in modo rapido ed efficiente, la catena di approvvigionamento dell'azienda. Considerata la natura degli scambi in una supply chain, ovvero il loro essere veloci, efficienti, flessibili e continui, si cerca di permettere una maggiore interazione agli anelli della catena che non sono riusciti a svilupparla. Tramite un processo in quattro step (ambito, comprensione, valutazione e dislocazione), si ottimizzano e ricostituiscono i rapporti chiave all'interno della rete. Obiettivo di

questo modello è massimizzare la competitività del sistema tramite il miglioramento dei rapporti costituiti al suo interno.

L'ultimo dei modelli proposti è anche il più utilizzato ed accreditato tra i quattro. Sviluppato dall'azienda di consulenza per il management PRTM, è oggi considerato come lo strumento standard di gestione di una Supply Chain grazie alla focalizzazione sulla domanda dei clienti ed alla capacità di abbracciare l'intero sistema relazionale di un'azienda. È basato su tre pilastri: modeling dei processi, stima delle prestazioni, ricerca della prassi ottimale.

I processi vengono suddivisi in cinque categorie principali: *Plan, Source, Make, Deliver e Return*. Ognuno di questi viene, poi, suddiviso in tre livelli di dettaglio (fino ad un massimo di cinque nel caso in cui l'azienda voglia maggiormente pianificare le operations). Al primo livello viene fornito un ampio supporto per la definizione dell'ambito e delle possibilità fornite dall'output dell'azienda. Nel secondo ci si concentra sulla tipologia di supply chain, specificandone i rapporti e ricercandone la corretta configurazione. Con il terzo livello, invece, si definiscono gli elementi costitutivi di ogni processo e vi si includono gli attributi legati alle performance. Dal quarto in poi, le imprese definiscono le pratiche per ottenere un vantaggio competitivo adeguandosi alle mutevoli condizioni di business.

A costituire il secondo pilastro del modello SCOR vi sono oltre centocinquanta indicatori chiave delle prestazioni di una filiera. Anche in questo caso, questi vengono suddivisi per livelli gerarchici. Al primo livello troviamo le stime più aggreganti, che vengono utilizzate solitamente per le decisioni con più ampio

impatto, poiché calcolano le performance dell'intera catena produttiva. Al secondo livello vi sono le misure primarie dei vari processi identificati dal modello stesso. Con il terzo, invece, si mira ad un calcolo più preciso e dettagliato per fornire ad ogni impresa una stima puntuale di tutti gli output. Aspetto fondamentale di questo pilastro è la focalizzazione a livello filiera. Infatti, non vengono proposti degli indicatori tipici gestionali (utilizzabili entro i limiti naturali di un'azienda), ma quelli più indicati per una supply chain interamente e cooperativamente orientata al prodotto ed al consumatore.

Infine, raccolte tutte le informazioni necessarie ad avere un quadro completo dei rapporti e della funzionalità interne ad una catena del valore, l'ultimo pilastro si occupa del miglioramento di questi. Si prevedono, a questo scopo, oltre quattrocentotrenta prassi gestionali per ottimizzare ogni partnership presente. Lo scopo è quello di creare una prassi ottimale, definibile come: *il rapporto strutturato, collaudato e ripetibile, secondo un metodo specifico, che fornisce dei risultati desiderabili a livello operativo-gestionale.*

Capitolo Secondo - L'Internazionalizzazione

2.1 Introduzione

Il termine *internazionalizzazione* è definibile come l'espansione dell'impresa al di fuori del mercato locale in cui questa si è sviluppata. A differenza del concetto di *globalizzazione*, da intendere come il fenomeno economico che porta all'espansione del mercato nazionale verso quello mondiale, l'internazionalizzazione è un processo che riguarda sostanzialmente una sola entità operante (o un insieme di esse che agisce come un unico organo).

Possiamo identificare tre fattispecie di internazionalizzazione: l'*espansione mercantile*, gli *investimenti diretti esteri* (IDE), le *forme intermedie di internazionalizzazione*.

L'espansione mercantile è un processo economico che prevede l'apertura di una possibilità di vendita in un mercato differente da quello naturale dell'impresa. I prodotti realizzati nel paese di origine vengono, infatti, esportati e commercializzati all'estero. In questo caso, non vi è una diretta concorrenza dell'azienda nel mercato, ma semplicemente la presenza della stessa tramite i prodotti venduti.

Nel caso degli IDE, vi è un'impresa, per definizione multinazionale, che possiede o acquista degli stabilimenti produttivi in uno o più paesi esteri. Spesso viene sviluppata anche tramite *joint-venture* e *partnership* con aziende già presenti nel mercato in cui si vuole accedere. Caratteristica determinante di questo sistema è il ruolo dell'azienda estera, infatti, l'investitore mantiene una diretta gestione della società di cui detiene una percentuale significativa. Sostanzialmente sarà quindi l'attore estero a dirigere e gestire l'azienda locale.

Infine, con forme intermedie si intende l'insieme di contratti e accordi che permettono, tramite licenze o brevetti, la vendita ed il commercio ad operatori locali di paesi esteri. Si tratta, quindi, di una forma collaborativa indiretta in cui un'azienda locale acquista, da un'impresa estera, l'autorizzazione al fornimento di un prodotto o servizio nel proprio mercato. Tra le forme intermedie vengono, generalmente, considerate anche le condivisioni di tecnologie o tecniche economico-commerciali.

Secondo la *teoria neoclassica*, applicata a questo ambito fino agli anni sessanta, l'internazionalizzazione trova la sua ragion d'essere nella variazione positiva del rendimento realizzabile nei diversi paesi. In una visione puramente macroeconomica, nel momento in cui si crea un aumento del tasso di rendimento del capitale, il flusso

di investimenti verso il paese in cui questa si è generata riporta i tassi di redditività in equilibrio. Focalizzandosi in particolar modo sugli IDE, con questo approccio, questi avvengono solo nel momento di disallineamento dei tassi di mercato a livello globale. Non vengono, quindi, considerate tutte le implicazioni non di natura strettamente finanziaria.

L'approccio neoclassico, nel corso dei decenni, ha dimostrato degli evidenti problemi interpretativi dei flussi di capitali. Spesso gli investimenti in paesi esteri non sono stati vincolati ad una remunerazione diretta del capitale, bensì realizzati per politiche economiche di natura strategico-operativa. Il modello, che era stato applicato per le transazioni verso i paesi in via di sviluppo (PVS), ha trovato una falla nel momento in cui vi è stata un'inversione dei flussi verso i paesi già industrializzati. Infatti, nel corso degli ultimi decenni, il ramo della Ricerca&Sviluppo si è allargato molto grazie all'amplificazione del mercato di riferimento, verso un'ottica di natura internazionale e globale. È quindi nata la necessità di sviluppare dei modelli che riescano ad analizzare più efficientemente il processo di internazionalizzazione.

2.2 Le Teorie Oligopolistiche

Molti settori oligopolistici (come l'informatica, le automobili o la chimica di base) sono da sempre stati caratterizzati dalla presenza di grosse imprese multinazionali (IMN). Questa correlazione ha spinto più studiosi, a partire dagli anni ottanta, a realizzare le prime interpretazioni non neoclassiche del processo di internazionalizzazione.

L'idea di base di questa concezione è che l'impresa, con l'espansione estera, riesce a generare una forma di vantaggio competitivo. Quest'ultimo crea, per naturale conseguenza, un nuovo potere di mercato e, quindi, degli extra-profitti. Tale operazione deve essere supportata dal possesso di una attività, risorsa o tecnologia esclusiva. Esso può protrarsi nel tempo o esaurirsi in un breve periodo senza però ridurre il valore aggiunto creato dall'impresa grazie al “vantaggio della prima mossa” (*first-mover advantage*).

Tra i vari contributi forniti a questo filone economico evidenzieremo: il *modello di Vernon*, il *modello di Hymer* ed il *modello dell'approccio strategico*.

Il modello di Vernon si sviluppa intorno all'idea che vi sia una stretta relazione tra il *ciclo di vita di un prodotto*, le caratteristiche dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese. La teoria identifica, tramite le quattro fasi che la costituiscono, un preciso meccanismo di crescita internazionale di una impresa innovatrice.

Nella prima fase, ossia l'introduzione del prodotto nel mercato, l'impresa è interamente focalizzata in un'ottica di studio del mercato e delle reazioni dei clienti al bene o servizio appena introdotto. Infatti, ci si concentra prevalentemente sulla capacità di mantenere l'azienda flessibile, al fine di sperimentare i vari modelli creati e apprendere dai consumatori stessi. In questa fase vengono ignorate le classiche considerazioni aziendali come l'ottimizzazione del prezzo, l'elasticità di questo (mantenuta molto bassa) e le differenze di costi e ricavi. Il prodotto immesso deve,

però, essere nuovo e non standardizzato, in modo da poter creare un vantaggio nell'impresa *first comer*.

Con la seconda fase, quella di sviluppo, si crea uno standard di base del bene o servizio. L'azienda mirerà, infatti, a sacrificare parte della flessibilità sviluppata precedentemente per creare delle economie di scala. Il problema dei costi ritrova la sua tipica significatività e la produzione si stabilizza ad un costo marginale inferiore al prezzo di vendita. Al fine di evitare l'emulazione da parte di altre imprese locali, l'azienda può applicare delle politiche di protezione brevettuale in modo da tutelare il vantaggio tecnologico costituito.

Nella terza, la fase di maturità, le vendite nel mercato si stabilizzano. I costi assumono un primario rilievo nella gestione strategica dell'azienda, vengono, infatti, sfruttate al massimo le economie di scala. L'impresa innovatrice, per mantenere saldo il vantaggio competitivo sviluppato, investe a valle lungo la filiera nella commercializzazione e assistenza. Inoltre, sostituisce l'esportazione con la produzione nei paesi esteri e vi trasferisce le proprie tecnologie di processo.

Con l'ultima fase, il declino, la domanda del prodotto ha esaurito la fase di crescita e rimane stabile o in calo. La tecnologia, che ha permesso lo sviluppo dell'impresa, è ormai matura e accessibile ad ogni *second-comer*. L'azienda, per ovviare al problema della riduzione dei profitti, disloca la produzione in paesi con costi complessivamente inferiori. Si ha, quindi, una trasformazione della stessa in importatore netto dal paese in cui questa si è mossa.

Il modello di Hymer, a differenza del precedente, si incentra sull'impresa e non sull'output di questa. Cercando di porre rimedio al limite della teoria neoclassica, si ricercano le origini del processo di internazionalizzazione nelle caratteristiche dell'azienda. L'economista ipotizza lo sviluppo di un'impresa nel mercato d'origine come innesco di questo processo. Infatti, tramite politiche di concentrazione, si riescono a creare degli extra-profitti grazie al vantaggio derivante dalla posizione monopolistica (o oligopolistica). Però, non potendo più accrescere il vantaggio all'interno del mercato locale, l'azienda è spinta ad investire all'estero. Sostanzialmente, l'internazionalizzazione non è altro che *un momento del processo di sviluppo dell'impresa* in senso orizzontale e verticale.

Hymer giustifica questa spinta con i potenziali vantaggi dell'impresa multinazionale. Tra questi include l'innovatività del prodotto (concetto simile al ciclo di vita di Vernon), la forza del *brand*, le economie di scala e quelle di integrazione. Identificata la politica più efficiente per la massimizzazione del profitto, l'impresa decide (in base al mercato) se operare tramite IDE o esportare i prodotti con un'internazionalizzazione intermedia. La prima permette di mantenere il possesso del *know-how*, garantendo un vantaggio non indifferente. La seconda però comporta un rischio inferiore ed un investimento ridotto.

Nel modello dell'approccio strategico, si sfrutta una terza focale per giustificare l'allargamento del mercato dell'impresa. Infatti, il fenomeno dell'internazionalizzazione viene interamente attribuito ad una visione strategica del vantaggio competitivo insito nell'azienda di riferimento. Avendo un effetto di perturbazione dell'equilibrio del mercato estero, il soggetto economico incorre in una serie di contromosse negative da parte degli operatori già presenti. Inoltre,

soprattutto se forte degli *intangible assets* e vantaggi competitivi sviluppati nel mercato d'origine, questi riesce a strappare quote di mercato alle aziende in loco, rendendo il suo prodotto preferibile agli occhi del consumatore. Generalmente, le imprese colpite tenderanno a difendersi tramite politiche di fusioni intrasettoriali, riduzioni di prezzo o differenziazione di prodotto. In un contesto in cui vi sono situazioni ad alto carattere strategico, si profila il campo di studi della teoria dei giochi. Infatti, il modello si esaurisce negli strumenti di quest'ultima.

2.3 Il paradigma “eclettico”

L'approccio “eclettico” ad opera di Dunning (1981) introduce uno schema interpretativo per la teoria dell'internazionalizzazione. Basandosi su variabili localizzative e studiando le caratteristiche macroeconomiche dei paesi, si crea una griglia esplicativa di tre livelli. Ad ognuno di questi corrisponde un vantaggio che l'impresa può realizzare: *ownership advantages*, *internationalization advantages*, *localization advantages*.

I vantaggi da proprietà derivano dal controllo diretto di specifiche risorse esclusive trasferibili nei mercati esteri a basso costo. Vi si includono tutti i fattori competitivi come l'innovazione tecnologica o l'elevata efficienza del ramo manageriale. Si tratta dell'insieme dei vantaggi che hanno portato allo sviluppo del potere di mercato nelle teorie oligopolistiche, qui riprese ed integrate con altre possibili motivazioni all'internazionalizzazione.

I vantaggi diretti da internazionalizzazione si basano sul grado di integrazione delle attività interne di un'azienda. Tramite la riduzione del rischio e lo sfruttamento delle economie di scala, si possono creare dei vantaggi derivanti dal controllo gerarchico delle operations e dal coordinamento interno delle attività d'impresa. Questi si concretizzano generalmente in una forma intermedia di internalizzazione: la concessione di licenze. Quindi, tanto maggiore sarà il grado di esclusività e integrazione della tecnologia o del servizio, quanto superiore sarà il *benefit* generato per l'impresa.

Infine, i vantaggi localizzativi si originano da caratteristiche intrinseche e specifiche dei paesi stessi. Questi si creano nel caso di vincoli geografici di risorse naturali o per altri fattori fra cui il costo inferiore del lavoro, la disponibilità ed il potenziale scientifico-nazionale ed i fattori politico-istituzionale.

La scelta dell'impresa della modalità di internazionalizzazione troverà il suo fondamento nella migliore combinazione di fattori positivi del paese. Il primo livello rappresenta una condizione essenziale per il processo stesso, è quindi imprescindibile e necessario per l'espansione dell'impresa. Il secondo, come già accennato, genera delle cessioni di licenze o creazioni di altre forme intermedie. L'ultimo, invece, favorisce gli IDE e la creazione di unità operative in loco.

Ultima considerazione da fare è che nonostante lo schema permetta un passo avanti nell'interpretazione del processo, risulta essenzialmente statico. Non vengono analizzate o considerate le implicazioni strategico-dinamiche successive all'ingresso

nel mercato estero. Si considera, infatti, solo la dotazione ex-ante e non si evidenzia il vantaggio competitivo generato dall'internazionalizzazione stessa.

2.4 Il modello giapponese

Per apprezzare a pieno questa alternativa al paradigma eclettico di Dunning, è necessario specificare che le IDE nipponiche hanno avuto, nel corso della storia, una rilevanza ed un significato strategico differenti rispetto a quelle precedentemente considerate. La “scuola giapponese”, creata da Kojima intorno agli anni settanta, attua un modello *trade-oriented* degli investimenti diretti esteri (*anti-trade-oriented* negli USA). L'IDE viene, infatti, orientata verso i settori manifatturieri in cui il vantaggio competitivo è ad una fase di declino. Si attua una rilocalizzazione produttiva “creatrice di scambi”, grazie alla quale i paesi dotati di fattori ad alto tasso di produttività, ma divenuti relativamente infruttuosi, ricevono una nuova spinta sinergica al riavvio della produzione. In questo modo, si generano degli effetti ottimizzanti sia per il paese di destinazione, che riesce ad attuare nuove politiche macroeconomiche, che per il paese di origine, in termini di sviluppo di un processo di industrializzazione *export-oriented*.

Notiamo subito delle forti similitudini con il modello neoclassico. Oltre alle categorie concettuali tipiche di questo movimento, derivate dalla concorrenza perfetta, riscontriamo anche un'enfasi sul duplice effetto ottimizzante degli IDE. Inoltre, questo modello non considera correttamente la variabile tecnologica. Essendo una

stima ad alta dispersione, questa andrebbe applicata ad un ambito di singole unità, invece, viene utilizzata per descrivere un intero gruppo di prodotti.

Per quanto concerne l'applicabilità reale del modello, lo stato nipponico risulta essere fortemente indirizzato per investimenti in paesi in via di sviluppo o in via di industrializzazione. Ciò però non basta ad affermare il modello come sostituibile a quello eclettico. Infatti, in Giappone stesso, non sempre vi sono stati degli investimenti esteri che hanno ricalcato questa teoria (ad esempio nel settore automobilistico con Honda e Toyota). Anzi, risultano più allineati con il modello di Dunning.

2.5 L'internazionalizzazione delle attività innovative

A partire dagli anni novanta, si è assistito ad un significativo sviluppo internazionale delle attività innovative, ossia la Ricerca e Sviluppo (R&S). Si distinguono due principali motivazioni alla base di questo processo: *l'asset-exploiting della R&S* e *l'asset-augmenting della R&S*.

Nel primo caso, le imprese sono spinte dalla volontà di promuovere l'utilizzo delle proprie risorse. Vengono, a questo scopo, messe a punto delle particolari tecniche di adattamento dei processi ai regolamenti e ai vincoli dell'ambiente in cui ci si vuole espandere. Questo tipo di investimento estero è interamente basato sul know-how tecnologico che l'azienda possiede nel mercato d'origine. L'idea di base è quella di

avere le attività innovative nel paese di origine, mantenendo la R&S come sussidiario all'azienda ma presente nel mercato d'espansione.

La seconda motivazione si concretizza nell'aumento delle capacità tecnologiche nel mercato naturale dell'impresa. Il processo trova le sue fondamenta nell'ambiente di riferimento, infatti, questo viene scelto in base alla disponibilità di risorse tecnologiche non reperibili nel paese d'origine. In questo caso, la localizzazione estera comporta un vantaggio competitivo complementare all'azienda. Si profilano, in questa fattispecie, diverse tipologie di condizioni di mercato. La conoscenza rilevante può, ad esempio, essere incorporata nel capitale umano, creando così la necessità di una sede sussidiaria presente nell'area geografica. L'investimento estero in R&S, in quest'ultimo caso, diviene cruciale. La prossimità geografica, però, costituisce un grande limite a questo sviluppo. Se il costo marginale della trasmissione di *knowledge* non dipende dalla localizzazione, così non si può affermare del costo marginale dell'immagazzinamento della conoscenza tacita.

Analizzando a fondo l'attività di *R&S asset-augmenting*, possiamo isolare quattro principali ragioni per le quali un'IMN non può più ignorare questo tipo di sviluppo:

- il sempre crescente costo dello sviluppo tecnologico;
- la necessità di accedere ad infrastrutture che qualifichino e specializzino il capitale umano;
- l'aumento del tasso di innovazione industriale, spesso differente in ogni area geografica;
- le offerte, i sussidi e gli incentivi agli investimenti dei governi nazionali.

Il fattore che maggiormente condiziona l'internazionalizzazione dell'impresa è, in generale, la dimensione. L'espansione del ramo aziendale di R&S, infatti, necessita di importanti risorse di capitali e manageriali, che spesso non sono riscontrabili nelle PMI. Soprattutto in un ampliamento estero, non basta gestire i *knowledge spillover*, si necessita di una rete sviluppata che sostenga il coordinato sviluppo dell'azienda. Un fenomeno recente, nei settori a maggiore sviluppo tecnologico, è la nascita di imprese che si orientano direttamente al mercato globale. Si tratta di aziende specializzate nella ricerca e progettazione. Sfruttando a pieno gli strumenti connettivi moderni per interagire con ogni membro, questi riescono a superare facilmente il problema della localizzazione geografica.

Ultimo aspetto da sottolineare, sono gli accordi cooperativi tra imprese per la R&S. Sviluppati tra azienda complementari e ad alto potenziale tecnologico, queste partnership offrono una semplice ed efficace forma organizzativa. Nonostante le aziende mantengono la loro competitività reciproca, sviluppano un rapporto flessibile di condivisione del know-how. Si tratta di un settore in cui la forma di apprendimento prevalente è il *learning-by-interacting*.

2.6 Le dimensioni critiche delle transazioni

Prima di concludere il capitolo e passare alla trattazione dell'internazionalizzazione di un'intera Supply Chain, è utile studiare le ipotesi comportamentali di due o più

imprese inserite in un contesto di condivisione e transazione delle informazioni e dei beni. L'analisi in esame si focalizza sull'insieme dei costi inerenti a pianificazione, adattamento e controllo delle transazioni tra strutture alternative.

Si possono isolare due ipotesi comportamentali necessarie alla piena comprensione dell'argomento:

- gli attori umani sono dotati di razionalità limitata;
- almeno alcuni degli operatori applicano condotte opportunistiche.

Il concetto di razionalità limitata (sviluppato da Simon) pone, come limite agli scambi perfettamente efficienti, la visione limitata delle capacità analitiche dei soggetti economici. Ad aggravare questa già difficile situazione, bisogna considerare anche il rischio di incorrere in comportamenti opportunistici dei contraenti. Infatti, sebbene in forma limitata, sarebbe possibile concludere in buona fede dei contratti fra le parti.

In un'ottica più precisa, isoliamo tre criticità delle transazioni: la *frequenza* con cui si manifestano; l'*incertezza* dello scambio; il grado di *specificità* delle risorse.

Considerato che l'ambito applicativo, nel nostro caso, è quello di una Supply Chain, ci si riferisce solo alle transazioni ricorrenti. L'incertezza, invece, si manifesta o nel momento in cui vi sono delle lacune contrattuali (o mancati chiarimenti) o quando la natura dell'ambiente operativo ne permette la nascita. Ovviamente, maggiori queste saranno e più alto sarà il rischio di incorrere in comportamenti opportunistici. Per quanto concerne la terza criticità, questa può presentarsi come specificità di luogo

(ad esempio quando si hanno postazioni lavorative ubicate nelle vicinanze l'una dell'altra), di beni fisici (come nel caso in cui si richiedano dei macchinari specializzati e condivisibili), delle risorse umane, soprattutto nel caso di capitale umano altamente preparato.

La ragione principale della criticità della specificità la si riscontra nella natura bilaterale dei contratti creati in una catena del valore. Quindi, la durata dei rapporti diviene direttamente proporzionale alla misura in cui i contraenti sono vincolati (per condivisione o contratto) l'uno nei confronti dell'altro. Definito, infatti, il valore specifico di un bene necessario ad entrambi, questo non troverà facilmente applicazione in altri impieghi.

Capitolo Terzo - L'Internazionalizzazione della Supply Chain

3.1 Introduzione

Avendo pienamente analizzato i concetti di *Internazionalizzazione* e di *Supply Chain*, possiamo studiare una fattispecie differente di espansione del mercato che vede come protagonista un'intera catena del valore aggiunto.

Dalla fine degli anni novanta ad oggi, il mondo del web e dell'e-commerce ha condotto il business locale in una dimensione globale, fornendo un utile strumento per l'ampliamento del mercato di qualsiasi impresa con le capacità necessarie a soddisfare un'ampia domanda. Parallelamente a questo processo, come abbiamo già avuto modo di approfondire, l'azienda ha sviluppato la capacità di andare oltre i propri orizzonti e di creare un sistema produttivo organizzato di più entità economiche. Nell'ultimo decennio, vi sono stati degli sviluppi di quest'ultima rete di imprese coordinate in termini di *internazionalizzazione della supply chain* (ISC).

Ciò che ha permesso questa crescita dell'insieme delle aziende è stato una forte focalizzazione sull'*information and communication technology* (ICT). Il corretto utilizzo delle fonti di relazioni all'interno di una rete, la gestione dei flussi informativi e il management per lo sviluppo delle ICT, hanno poi fornito gli strumenti per proseguire nella crescita esponenziale a cui si è dato inizio. Infatti, il maggior rischio riscontrabile è da sempre stato la variazione delle istituzioni tra un ambiente e l'altro. Le differenze tra mercato di origine e quello di ricezione possono portare ad una visione più limitata dei fattori chiave per un determinato sviluppo. L'uso efficace ed efficiente delle ICT permette di ovviare a questo problema creando un "vocabolario comune e condiviso" (Domingues, 2004).

Concentrandosi, quindi, sull'internazionalizzazione della supply chain, emerge che le teorie esposte nel capitolo secondo dipendono direttamente dalle influenze dei processi sulle ICT. Overby e Min, a tal proposito, affermano che la gestione di una rete presente in più mercati locali deve contenere una forte integrazione comunicativa per creare un vantaggio competitivo. Questo si realizza in termini di coordinamento di ricerca e sviluppo, di innovazione del prodotto e adattamento alla domanda e di evoluzione del know-how.

Lo studioso Hall ha, a tal proposito, dichiarato che il "trend di outsourcing si realizza grazie alla progressiva diffusione della coscienza del ruolo informativo aziendale". Questo, però, non è da applicare solo al mercato di tipo *business-to-business*, tipicamente rivolto al mercato, ma anche al *business-to-client*, di certo più vicino alla nostra fattispecie.

L'ISC è, a tutti gli effetti, una modalità alternativa alla strutturazione della logistica globale fornita dall'e-commerce, che si discosta nettamente dall'internazionalizzazione classica, ma che da essa trova le basi necessarie alla propria nascita. Al tempo stesso però, è il web a permettere il consolidamento dei legami costituenti la supply chain. Infatti, la stretta cooperazione tra clienti e fornitori avviene in tempo reale. Ciò permette ai partner di simulare operazioni e progettare nuovi processi collaborativi ad istantanea reattività, rendendo possibile la completa integrazione di attività, strutture e personale.

3.2 Il Global Network Development

Il *Global Network Development* (GND) rappresenta l'insieme delle crescenti interdipendenze gestionali e produttive in uno scenario internazionale, in cui aziende appartenenti ad una stessa rete si coordinano per la formazione di comunicazioni, attività e strutture comuni.

La formazione di una rete può seguire principalmente due vie: *interorganization network* e *affiliation network*.

Alla prima tipologia di reti appartengono tutte le imprese che dominano uno scenario esterno all'ambiente naturale di provenienza. Sono queste le aziende che, prevalentemente, devono sfruttare al meglio le capacità manageriali per la gestione efficiente delle ICT. Infatti, riescono in questo modo ad ottenere una flessibilità proporzionale all'estensione stessa della rete. L'esperienza in questo settore, inoltre, conferisce la capacità di combinare i processi di apprendimento, anche a distanza, in attività precedentemente separate.

Le reti di affiliazione sono sempre più utilizzate per la R&S e per l'individuazione e l'incremento delle fonti di nuova tecnologia. L'apprendimento ha, quindi, avuto una traslazione in ottica globale. Questo ha portato alla comprensione che la dimensione internazionale è il fulcro del meccanismo di rinnovamento tecnologico sia all'interno che all'esterno delle IMN.

Comune ad entrambi gli approcci di internazionalizzazione di una rete è il concetto di posizionamento strategico. Le imprese già consolidate nel mercato globale, come Nike o Dell, organizzano le proprie catene del valore sulla base delle possibilità comunicative sviluppate. In termini pratici, le sedi produttive subiscono un

outsourcing vincolato al costo del lavoro, mantenendo, però, un'attività logistica e comunicativa che permetta la distribuzione delle informazioni alle sedi amministrative distribuite nei vari mercati di sviluppo. Si sviluppa, così, un nuovo focus sul prodotto, da sempre vincolato al benessere del consumatore, e sul brand di questo, che riesce a fornire un ulteriore valore aggiunto.

La caratteristica “multinazionale” assume quindi il significato di una rete internazionale in cui le imprese hanno una differenziazione significativa interna ed una dispersione geografica delle unità operative. L'evoluzione di questa struttura è legata, quindi, all'apprendimento costante derivato dal flusso comunicativo e informativo tra più soggetti. Questo permette la maggiore flessibilità strutturale e strategica del network. Vi è, infatti, una progressiva trasformazione del business “classico” in un rapporto di mutuo scambio di informazioni. Ciò conferma l'ipotesi secondo cui la pietra miliare della gestione di una rete geograficamente presente in più mercati nazionali si trova nella specializzazione nel settore delle ICT.

3.3 I numeri dell'internazionalizzazione

Negli ultimi decenni, l'internazionalizzazione ha segnato un forte incremento in termini quantitativi. Secondo le stime fornite nel rapporto annuale dell'Unctad, negli ultimi due decenni, le esportazioni mondiali di merci sono cresciute ad un tasso medio variabile dall'8% al 12,5% annuo. Gli scambi di servizi, invece, hanno costituito ben il 20% del commercio mondiale.

	1980	1990	2000
<i>IDE - flusso in entrata</i>	57	202	1271
<i>IDE - stock di investimenti</i>	719	1889	6314
<i>M&A cross-border</i>	0	151	1144
<i>Export di merci o servizi</i>	2124	4381	7036
	<i>prezzi in miliardi di dollari</i>		

La crescita più significativa, però, è stata attribuita agli IDE, come osservabile nella tabella degli indicatori di commercio internazionale sovraesposta. Sono quindi le strategie globali seguite dalle IMN ad aver maggiormente influito nelle stime di ampliamento del mercato.

Grazie alla più semplice mobilità di flussi di capitali e all'abbattimento delle maggiori restrizioni nei movimenti di forza lavoro, si è potuto assistere un sostanziale ampliamento dei network produttivi. Questo ha consentito la crescita del commercio di numerosi settori operativi, specialmente quelli in cui le catene del valore sono facilmente delocalizzabili in ambienti più favorevoli e profittevoli. Inoltre, anche le politiche tariffarie di nuova generazione e gli incentivi di carattere fiscale hanno fortificato la spinta all'ampliamento geografico, promuovendo anche dei nuovi modelli di commercio, in cui il consumatore ed il produttore non appartengono necessariamente allo stesso mercato locale.

Le ricerche effettuate in questo ambito, però, evidenziano che fino alla fine dello scorso decennio, la maggior parte dei trading internazionali venivano realizzati a livello intra-regionale, ossia entro la macroeconomie nord-americana, europea o nipponica.

Basandoci sui dati forniti da Rugman e Verbeke del 2003, considerate le prime tre multinazionali francesi per asset investiti all'estero (secondo le stime dell'Uctad), notiamo che vi è una grande percentuale di capitali impiegati all'interno dell'Europa stessa: il 68% di Vivendi, il 72% di Eridania Beghin-Say, e l'81% di Pernod Ricard. Considerando, invece, i due maggiori retailer a livello globale, ovvero Wal Mart e Carrefour, si può notare che il colosso americano possiede circa il 90% dei propri punti vendita nel Nord America, quello francese corrisponde a poco meno dell'87% del totale. Anche del campo finanziario, teoricamente il più atto ad avere una diffusione capillare nel mercato globale, riscontriamo la stessa tendenza macroeconomica. Il gruppo americano Citigroup, il maggiore operatori mondiale nel

settore, nell'ambito delle attività di consumer banking ha una netta prevalenza di ricavi provenienti dal mercato nord-americano pari a circa il 70% del fatturato.

Questi riscontri, portano facilmente alla comprensione che, ad inizio millennio, le attività e le transazioni economiche risultano essere *location-bounded*, ovvero maggiormente presenti all'interno dei limiti territoriali in cui materialmente vengono svolte le attività. Esclusi i settori di elettronica di consumo, dove la strategia di integrazione globale è da sempre realizzata, il resto del mondo aziendale appare ancorato alle strategie minime di adattamento locale.

In un quadro di forte dualismo nella scelta del percorso più adatto al processo di internazionalizzazione, questi dati mettono in evidenza la difficoltà condivisa a realizzare completamente le espansioni extralocali.

3.4 ISC e PMI: il caso italiano

Il tema dell'internazionalizzazione italiana ha avuto un'attenzione particolare nel campo degli studi effettuati. Tenuto conto della peculiarità del nostro caso, che prevede una piccola percentuale di grandi imprese altamente internazionalizzate e una grande maggioranza di PMI, le ricerche svolte hanno mostrato la necessità della creazione di un nuovo modello. Infatti, vi è il bisogno di una focale completamente opposta ai modelli delle grandi IMN, una centrata sul ruolo delle piccole e medie imprese e sui distretti industriali.

Infatti, già con gli studi del 2004 ad opera di Lipparini, si è notato che le proiezioni delocalizzate delle grandi imprese italiane hanno nel tempo perso la capacità di mantenere l'insieme di rapporti costituiti. Sono state le agglomerazioni distrettuali, e soprattutto, i segmenti a dimensione ridotta a dare un contributo maggiormente dinamico al processo di espansione dell'industria italiana. La spinta internazionale è

arrivata prevalentemente dalle regioni del Nord-Est, con una percentuale di circa il 70% delle aziende con almeno 100 dipendenti.

Almeno per il nostro Paese, possiamo intuire *il passaggio da una mondializzazione elitaria dell'economia, come nel resto del mondo, ad opera delle grandi IMN, ad una globalità diffusa* (Grandinetti e Rullani).

Le piccole imprese subiscono in realtà un processo di internazionalizzazione indiretta. Queste vengono collegate all'ambiente estero anche se prive di un output che sfoci direttamente in esso. Le cause di questo processo sono sostanzialmente due: o perchè l'azienda in questione opera come anello finale di una lunga filiera, e quindi acquista da una catena internazionale ma serve un mercato locale; oppure, perchè vengono realizzati beni e/o servizi intermedi per utilizzatori industriali, che servono poi un mercato internazionale.

Nel caso di una strategia di internazionalizzazione diretta, invece, le PMI italiane devono confrontarsi con due grandi limitazioni:

- la *liability of foreignness*, in riferimento al fatto che spesso il know-how sviluppato in un mercato domestico non è sempre trasportabile in un estero e internazionale;
- la *liability of newness*, soprattutto nella fase di ingresso nel nuovo mercato vi è un alto tasso di rischio (come all'avvio di una start-up). Si devono quindi consolidare i rapporti con gli stakeholders, bisogna avere una valida brand equity, e bisogna avere un capitale umano atto all'operazione.

È probabilmente a causa di questi limiti che l'attività estera tipica delle PMI italiane si è da sempre focalizzata sulle esportazioni. Infatti, la mancata propensione agli investimenti esteri ha portato a vendite di prodotto che raramente ineriscono le attività a monte della catena di produzione. Inoltre, a questa modalità di internazionalizzazione intermedia, ha anche contribuito la governance tipica delle aziende stesse. Queste, centrate sul ruolo dell'imprenditore e sulla famiglia,

raramente riescono a sviluppare le strutture e/o le capacità necessarie a tale processo.

Il modello di esportazione diretto, però, non va sottovalutato. Infatti, da un lato ha permesso una propulsione, più visibile nel periodo a noi più vicino, verso le politiche di delocalizzazione estera. Dall'altro, ha conferito la capacità di sfruttamento dei vantaggi di tipo *country-specific*. Vi sono molti mercati in cui il vantaggio competitivo è determinato prevalentemente da caratteristiche intrinseche dell'offerta stessa, come quelli presenti nei distretti industriali tipici della realtà italiana. Questo fornisce una solida motivazione alla specializzazione nelle esportazioni come mezzo di ampliamento del proprio mercato di riferimento.

Un'altra caratteristica tipica delle PMI italiane è la propensione, quasi naturale, all'internazionalizzazione. Come affermano Grandinetti e Rullani, le competenze di nicchia sviluppate nel nostro mercato sono facilmente applicabili a livello globale, permettendo lo sfruttamento maggiore del valore fornito del prodotto. Quest'ultima notazione è facilmente intuibile se correlata al brand, da sempre sinonimo di qualità, "made in Italy". L'offerta in questione, anche se da un lato tocca un segmento di mercato molto elitario, favorisce la creazione di un prodotto che massimizzi il differenziale costi-ricavi generando un valore per l'impresa ad alto potenziale di redditività.

<i>Prodotti</i>	<i>Distretti</i>	<i>Quota su export mondiale (%)</i>
Tessuti di lana	Prato	19-20
Tessuti di lana	Biella-Vercelli	14-15
Tessuti di seta	Como	24-26
Calze femminili	Castel Goffredo	40
Pelli conciate	Vicenza	10
Calzature	Ascoli Piceno-Macerata	5-7
Occhiali	Belluno	15-17
Oreficeria	Vicenza	13-15
Oreficeria	Arezzo	12-13
Mobili e cucine	Treviso-Pordenone	8-9
Mobili e cucine	Como-Milano	4-5
Piastrelle ceramiche	Modena	38-40
Macchine per imballaggio	Bologna	13-15

In questo contesto di downsizing delle imprese, non bisogna trascurare i vantaggi derivanti dall'appartenenza ad un distretto industriale. Nonostante il peso di ogni singola unità operativa è poco più che marginale, l'insieme di queste riesce ad influire, nello scenario globale ed in termini di quote di mercato, come un'unica IMN. Come definito da Fortis nel 2002, la forza delle nostre imprese deriva dalla visione dei distretti industriali come “spontanee imprese multinazionali”, e l'aggettivo aggiunto rimarca la mancanza di un disegno strategico ex ante di un'impresa leader nella creazione del sistema. A tal proposito, i dati nella tabella precedente, relativi alle esportazioni mondiali dei distretti industriali italiani, dimostrano la forte presenza italiana nel mercato internazionale.

Ad un'analisi più approfondita, è proprio sulle colonne di export e distretti che si basa il sistema delle PMI italiane. Al tempo stesso, però, bisogna considerare che se la modalità esportatrice è ancora la più adatta per l'internazionalizzazione del brand *Made-in-Italy*, la mancanza di un approccio strutturato per le operations nel mercato estero può portare ad un fattore di debolezza in uno scenario colpito da profondi mutamenti e da complessi fenomeni evolutivi. Per rendere più chiaro il concetto, l'aumento della scala dei mercati e la concorrenza dei nuovi competitors a livello globale (con conseguente delocalizzazione verso i paesi a basso costo del lavoro), rappresentano un punto cruciale del processo di internazionalizzazione della supply chain italiana.

La PMI italiana ha sempre favorito di uno sviluppo qualitativo. Questa tende a sviluppare e valorizzare il sistema di relazioni in cui è inserita, piuttosto che ampliarsi rapidamente correndo un rischio maggiore di default e di perdita del controllo delle attività. Con l'ulteriore apertura dei mercati, nel periodo successivo a quello di analisi, la dimensione del sistema appare sempre di più come un fattore determinante a livello competitivo. Le strutture italiane, infatti, si trovano sempre più costrette a modificare sensibilmente i modelli di governance, strategici e manageriali per risultare efficienti in ottica internazionale. Inoltre, è evidente che, laddove non fosse possibile isolare la concorrenza che sfrutta i vantaggi di costo

tramite un vantaggio di differenziazione competitiva, occorrerebbe sacrificare la libertà manageriale per sottostare alle leggi dell'efficienza e dei costi di produzione.

La delocalizzazione produttiva su scala globale è, quindi, divenuta non soltanto un'opportunità strategica, ma una necessaria condizione organizzativa e produttiva per operare nei vari settori internazionali in modo competitivo e sviluppando un valore aggiunto percepibile.

3.5 L'ISC commerciale delle imprese italiane

Nell'ultimo quadriennio, il numero degli esportatori italiani ha subito un trend crescente nel numero e nella qualità. Confrontando i dati relativi al 2009-13, la crescita viene stimata al di sopra del 2% annuo, contando circa 250mila unità esportatrici. Malgrado il rallentamento del commercio mondiale e il collasso del numero di esportatori successivi alla crisi del 2008, questi dati rivelano una maggiore robustezza del tessuto imprenditoriale italiano.

Il valore medio delle esportazioni per impresa ha avuto un andamento speculare a quello del numero stesso delle imprese. Nel 2008 si sono registrate delle perdite considerevoli sia per le reti (-22%), che per le PMI (-15%). Però, con il deprezzamento dell'euro, nel triennio 2009-11, il numero di imprese esportatrici è salito anche nelle classi di aziende più piccole. Ciò ha determinato una crescita intensiva con margini più ampi: per le reti vi è stato un +35%, per le PMI un +25%.

Il punto forte dell'analisi, ad opera dell'Istat, è stata però la constatazione numerica del reale aumento di produttività del lavoro delle reti esportatrici. Queste infatti hanno un valore aggiunto per addetto nettamente superiore a quelle che operano solo nel mercato interno. Il vantaggio, inoltre, appare relativamente più forte per le

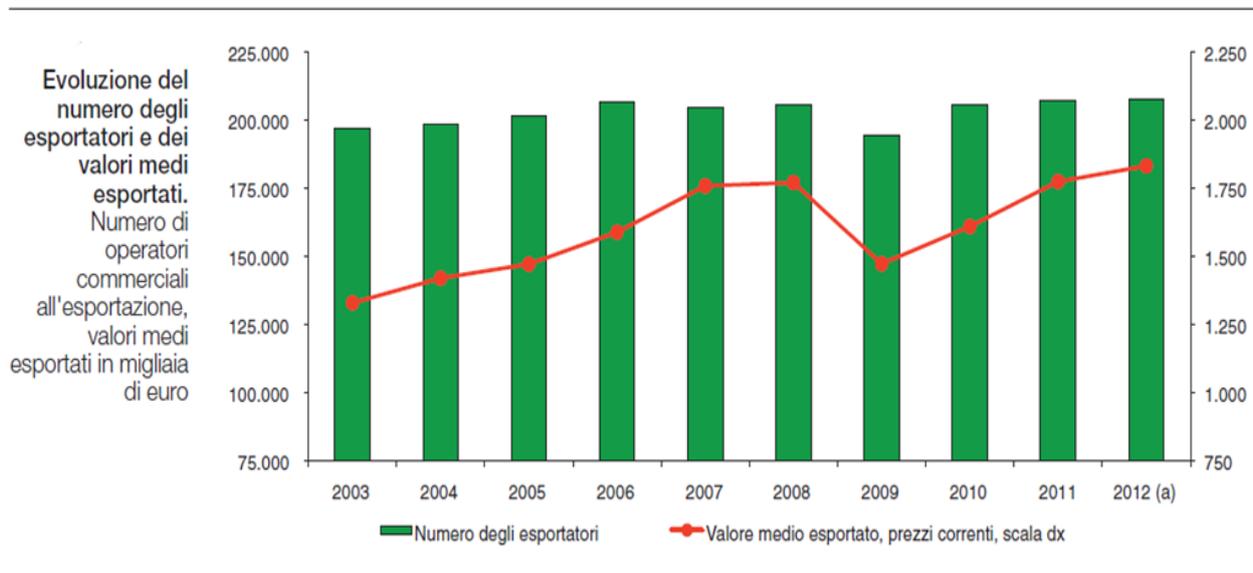
unità con minore dimensione, per le quali serve a compensare i maggiori costi di accesso al mercato estero.

Con riferimento ai processi di internazionalizzazione produttiva, il numero degli operatori italiani con partecipazione all'estero ha ormai superato la quota di 8mila unità, generando un fatturato di 600miliardi (con 27,5mila filiali estere). Il 90% di questi investitori è rappresentato da aziende di piccole e medie dimensioni, dimostrando le ipotesi basate sulle stime relative di inizio millennio inerenti i distretti industriali e le reti di PMI.

Tuttavia, va sottolineato che i dati sulle partecipazioni estere offrono una rappresentazione parziale delle attività produttive e commerciali introdotte nei mercati internazionali. Data la tendenza al processo di accordi commerciali e partnership tecnico-produttive, di internazionalizzazione indiretta, i piccoli e medi operatori italiani sfruttano a pieno la maggiore flessibilità e i minori costi fissi rispetto agli IDE. Questo fenomeno risulta ancora più accentuato nel settore manifatturiero, tipico del Made-in-Italy. Invece, per le grandi unità economiche diviene predominante il maggiore sfruttamento delle economie di scala, soprattutto, nei settori di trasporti ed elettronica.

CLASSI DI VALORE DELLE ESPORTAZIONI ^(*) <i>in migliaia di euro</i>	2003		2008		2010		2011		2012 (b)		
	operatori		operatori		operatori		operatori		operatori		
	numero	peso %	var % 2011-12								
0-75	115.003	58,4	123.780	60,2	128.681	62,6	129.946	62,7	131.230	63,1	1,0
75-250	27.629	14,0	28.027	13,6	26.621	12,9	26.820	12,9	26.839	12,9	0,1
250-750	20.652	10,5	20.537	10,0	19.561	9,5	19.318	9,3	19.200	9,2	-0,6
750-2.500	17.172	8,7	16.463	8,0	15.755	7,7	15.826	7,6	15.602	7,5	-1,4
2.500-5.000	6.735	3,4	6.558	3,2	5.928	2,9	6.110	2,9	5.974	2,9	-2,2
5.000-15.000	6.198	3,1	6.339	3,1	5.694	2,8	5.784	2,8	5.623	2,7	-2,8
15.000-50.000	2.648	1,3	2.777	1,4	2.518	1,2	2.575	1,2	2.486	1,2	-3,5
oltre 50.000	936	0,5	1.162	0,6	950	0,5	973	0,5	966	0,5	-0,7
Totale	196.973	100,0	205.643	100,0	205.708	100,0	207.352	100,0	207.920	100,0	0,3

Con riferimento all'intero decennio, le esportazioni sono cresciute ad un tasso medio annuo del 4,2% e un incremento annuale del margine estensivo dello 0,6%. Questa crescita ha interessato tutte le aziende di ogni dimensione, ma è stata più consistente per le reti e le grandi imprese (+5,7%) rispetto alle PMI (+4,4%).

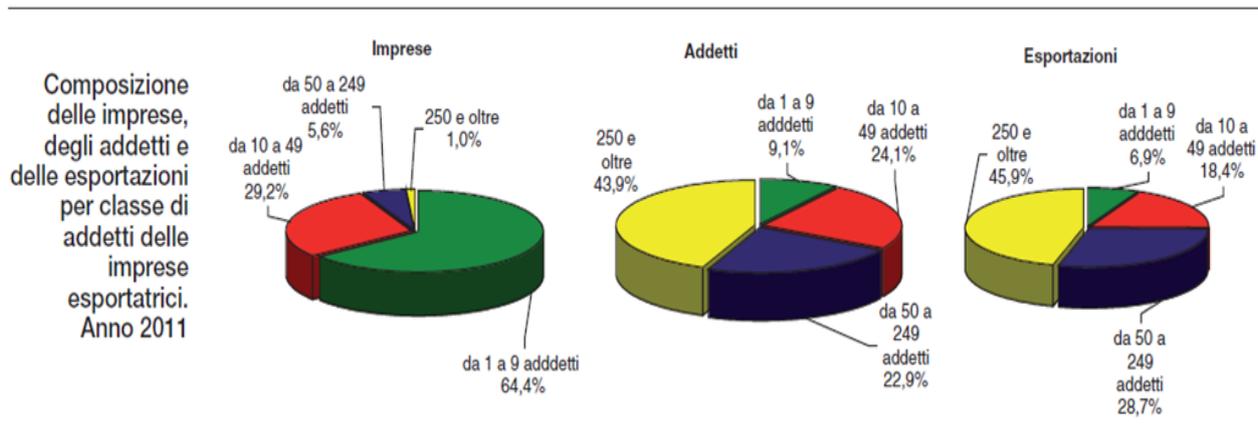


Prescindendo dagli andamenti ipotizzati precedentemente, i dati confermano nel medio periodo l'esistenza di un processo di selezione competitiva delle aziende esportatrici. Ciò è evidenziato dalla diminuzione della loro numerosità congiunta all'intensificata presenza nei mercati esteri delle reti che sono riuscite ad ottenere il vantaggio previsto.

La performance delle imprese riflettono gli andamenti della domanda internazionale espressa dai mercati di relativa specializzazione. La flessione negativa della curva europea ha portato alla crescita delle importazioni americane favorendo gli operatori di alta classe. Le importazioni asiatiche, inoltre, si sono ampliate per tutte le categorie di entità operatrici. In questo contesto, gli operatori italiani sono stati presenti nei maggiori mercati europei: Germania (70mila), Francia (68mila), Svizzera (51mila), Spagna (46mila), Regno Unito (39mila). Portando così il numero medio di mercati esteri serviti al suo massimo storico di 5,73.

La variazione registrata, è stata prodotta dalla volontà di ampliare e diversificare i prodotti e i mercati di destinazione. Di questa spinta è stata promotrice la classe più piccola di imprese. Infatti, il 71,5% degli operatori commerciali italiani di piccolo taglio è risultato attivo in almeno uno dei partner storici interni all'UE. Il grado, piuttosto contenuto, di diversificazione geografica delle nostre imprese è da ricondurre prevalentemente alla ridotta dimensione.

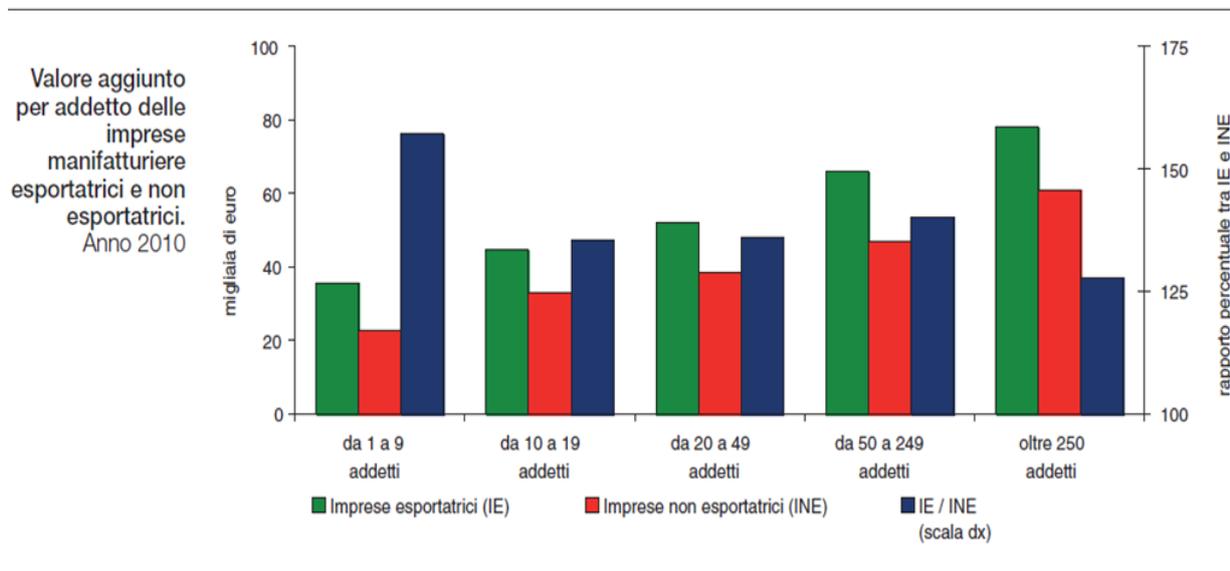
In relazione alla quota di fatturato estero, il guadagno più consistente è stato realizzato dalle imprese che esportano tra i 2 e i 5 prodotti, circa il 35% del totale. È però importante sottolineare che molti degli altri operatori è comunque presente in qualità di sub-fornitore per un'impresa localizzata all'estero.



I dati dell'Istat consentono di svolgere alcune considerazioni dirette alle dimensioni delle stesse. Nel 2011 sono state registrate circa 15mila imprese in più rispetto al triennio precedente (circa il 7%). Il rapporto tra fatturato in mercati esteri e totale, dimostra che la propensione all'esportazione varia sensibilmente in relazione al numero di addetti e al settore interessato.

Le imprese internazionalizzate risultano essere le più produttive, in termini di valore aggiunto per addetto, nonostante l'incremento del costo del lavoro per unità di capitale umano impiegato. Quelle con dimensioni maggiori, inoltre, hanno evidenziato una produttività maggiore rispetto alle minori rimarcando così il

vantaggio di cui gode un sistema di unità che riesce ad esportare un fattore determinante per la costituzione di valore aggiunto.



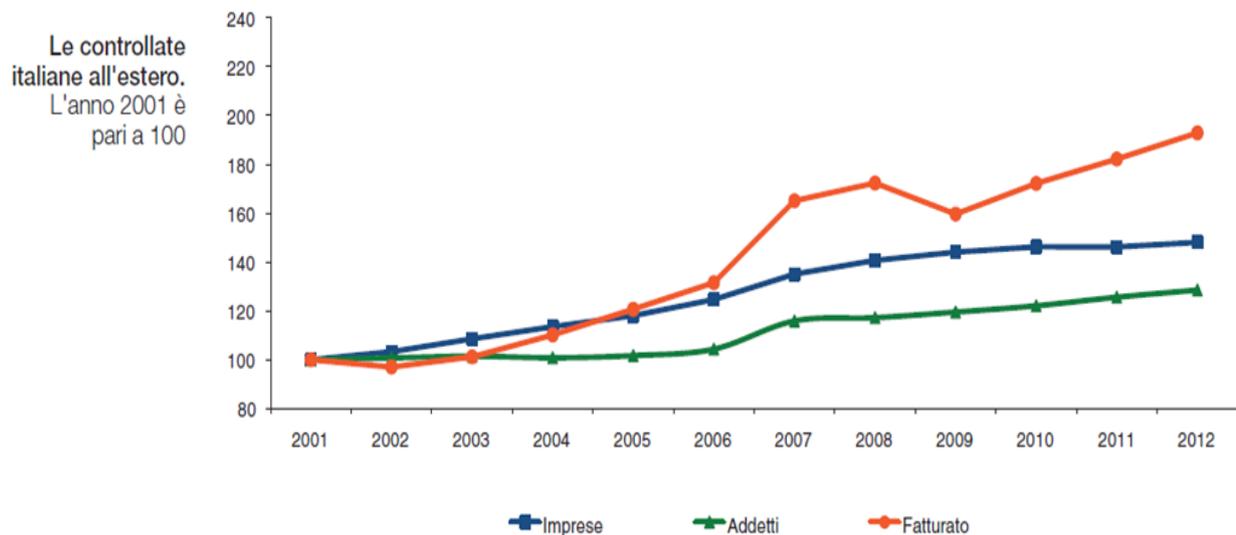
Tutte le informazioni fin qui rilevate, ci consentono di confrontare le differenze di risultati conseguiti tra imprese domestiche ed esportatrici appartenenti al settore manifatturiero. E di poter tranquillamente affermare il successo della strategia di delocalizzazione, essendo confermata la relazione tra performance e modalità di presenza nel mercato estero.

3.6 L'ISC produttiva delle imprese italiane

L'attività di internazionalizzazione produttiva delle supply chain italiane comprende iniziative differenti in termini di rilevanza economica. In questa categoria rientrano anche tutte le forme intermedie tra le esportazioni nette e gli investimenti diretti. A differenza di quanto avvenuto con le crisi storicamente precedenti, nella fase attuale le aziende hanno sostanzialmente mantenuto, o addirittura aumentato, la presenza nel mercato internazionale.

Va sottolineato che, in precedenza ad ogni fase recessiva, vi è stata una decisa contrazione delle attività estere. Ciò è dettato dal focus manageriale nel *core business* aziendale, troppo spesso basato sul mercato locale. Come dimostrato dall'operazione FIAT-Chrysler, gli operatori italiani hanno saputo cogliere importanti opportunità per rafforzare il posizionamento internazionale nel medio-lungo periodo. È stato, quindi, dimostrato che il nostro mercato ha reagito perentoriamente alla perdita di posizionamento con manovre di consolidamento delle posizioni faticosamente raggiunte.

Un contributo negativo di maggior rilievo sul consistente gruppo di attività estere è arrivato dalla costituzione di nuove operazioni di internazionalizzazione. Tramite alcuni processi di M&A, aventi come target altre imprese italiane in territorio estero, si è perso parte del controllo su queste finendo per consolidare i gruppi di IMN extranazionali.



Negli ultimi dieci anni, il numero di aziende con partecipazioni all'estero è aumentato di oltre il 70%, quasi raddoppiando il valore del 2001. La maggior parte di queste, anche in questo caso, è costituita da PMI e reti di piccoli operatori. Inoltre, si può notare un aumento del 65% delle imprese attive all'estero con proprie partecipate. Questo ampliamento quantitativo della presenza multinazionale italiana conferma il processo di internazionalizzazione della supply chain nato ad inizio millennio.

Tuttavia, il contributo dei maggiori operatori rimane preponderante in termini qualitativi. Per effetto di alcune importanti operazioni di M&A messe a segno da gruppi industriali italiani, nel 2012 si è potuto registrare la presenza di partecipazioni di case-madri all'estero con circa l'80% degli addetti totali e il 90% del fatturato complessivamente rilevato per il settore. In particolare, le grandi imprese dei rami *utilities* e terziario hanno assistito ad una delle crescite più significative degli ultimi anni.

Dal punto di vista delle direttive geografiche, si ha una riduzione della quota inerente il mercato europeo (nonostante questo rappresenti sempre la maggior presenza all'estero) ad opera di uno smobilizzo verso nuovi ambienti in grado di fornire più allettanti modalità di investimento. Nello specifico, alla fine del 2007 il 63% delle partecipate estere aveva sede nell'UE. Questo valore si è ridotto al 58% nel 2009 e al 54% del totale nel 2012. Considerando anche la consistenza in termini di numero di addetti e di volume degli affari, si passa rispettivamente dal 59% al 47% e dal 65% al 51%. In altri casi, come la Cina e l'India, si sono costituite delle joint-venture ad opera di grandi reti di imprese. La riduzione di occupazione di queste comporta l'effetto di attenuazione del numero delle iniziative di PMI.

Distribuzione delle partecipate, degli addetti e del fatturato (milioni di euro) per area geografica di localizzazione anno 2012

	Valori assoluti			Valori percentuali		
	Partecipate	Addetti	Fatturato	Partecipate	Addetti	Fatturato
Unione europea 27	15.680	744.769	319.586	56,9	47,0	52,5
Altri paesi europei	2.595	141.806	66.715	9,4	8,9	11,0
Africa settentrionale	634	43.373	15.175	2,3	2,7	2,5
Altri paesi africani	346	34.254	8.967	1,3	2,2	1,5
America settentrionale	2.725	196.303	57.701	9,9	12,4	9,5
America centrale e meridionale	2.083	239.366	96.026	7,6	15,1	15,8
Medio Oriente	319	12.439	2.725	1,2	0,8	0,4
Asia centrale	474	26.734	8.921	1,7	1,7	1,5
Asia orientale	2.406	141.033	28.596	8,7	8,9	4,7
Oceania	277	5.546	4.395	1,0	0,3	0,7
Totale	27.539	1.585.623	608.808	100	100	100

In merito ai dati inseriti nella tabella sovrastante, possiamo evidenziare come la prevalenza di scelte localizzative abbia portato alla formazione di un modello di tipo accentrato. Questo prevede la concentrazione nei mercati geograficamente più vicini con strategie volte ad inquadrare e selezionare quelli con più alto potenziale e meno presenza di competitors significativi.

Dal punto di vista settoriale, anche nel ramo produttivo, il contributo delle PMI risulta più elevato nei settori manifatturieri a più basso sviluppo tecnologico, tipici del Made-in-Italy. Per effetto del downsizing e della consistenza complessiva delle attività estere, in termini di addetti e fatturato, questo contributo è ulteriormente incrementato negli ultimi anni. Di converso, il ruolo delle reti e delle grandi imprese diviene preponderante nei settori ad alta intensità di economie di scala. In quest'ultimo caso notiamo che i settori maggiormente interessati sono stati: mezzi di trasporto, elettronica, industria petrolifera e utilities.

Conclusioni

Alla fine del percorso tracciato da questo elaborato possiamo affermare di aver analizzato ampiamente lo sviluppo e la formazione di una Supply Chain. Tramite il capitolo secondo, abbiamo gettato le basi per l'ampliamento dell'ambiente di riferimento di questa. Per poi seguire il reale percorso delle imprese nel processo di delocalizzazione.

L'obiettivo prefissato, ovvero il capire come e perché una catena del valore aggiunto debba ampliare il proprio mercato, è stato raggiunto tramite le teorie dell'internazionalizzazione dell'ultimo ventennio e le stime, fornite dall'Istat, dello stesso periodo.

Nonostante il contesto davvero duro in cui le aziende oggi sono costrette, abbiamo potuto apprezzare la spinta ricostruttrice e consolidatrice del mercato italiano. Infatti, le politiche strategiche applicate dalle imprese di bandiera hanno portato alla diffusione capillare delle nostre PMI (e non solo) in ogni mercato internazionale.

Sono state, inoltre, chiarite le motivazioni e i vantaggi che derivano da tale processo e si è anche potuto vedere come, nel corso del tempo, questi benefit per l'azienda abbiano conferito una stabilità maggiore al mercato e un beneficio non indifferente al consumatore.

Lo studio di una tale mole di eventi non è, ovviamente, racchiudibile in unica tesi. Spero però di essere riuscito ad evidenziare i principali casi possibili e a motivare le scelte inerenti ad essi.

Ringraziamenti

Prima di tutti, mi sento in dovere di ringraziare la Maria Elena Nenni, sia come professoressa che come relatrice. Il suo corso di studi e la sua dedizione all'insegnamento mi hanno fatto riscoprire il piacere dell'apprendimento. Non mi ha solo fornito un grande aiuto nella stesura di questo elaborato, mi è stata vicino con parole di incoraggiamento e mi ha spronato nella ricerca e nella considerazione di ogni aspetto della materia.

Vorrei ringraziare la mia famiglia, che mi ha permesso di intraprendere uno splendido percorso di studi e mi ha fornito i mezzi per costruire un solido futuro. Ammiro ciascuno di loro, in quanto mi hanno insegnato giorno per giorno a non abbattermi e a trovare la forza per superare ogni imprevisto a cui la vita ci pone davanti.

Ringrazio i miei due coinquilini, nonché cari amici, per aver tollerato le mie interminabili nottate di studio e per avermi aiutato e sostenuto in ogni momento.

Last but not least, mando un grande abbraccio a tutti coloro che mi sono stati molto più che amici, fratelli mancati e fortunatamente acquisiti. Perché non hanno mai esitato a dedicarmi il loro tempo e affetto senza pretendere nulla in cambio.

In conclusione, ringrazio tutti per esser giunti fin qui insieme a me.

Bibliografia

- CAFFERATA - “La transizione dell’impresa multinazionale”, 1993.
- CAROLI - “Globalizzazione e localizzazione dell’impresa internazionalizzata”, 2000.
- CHANG, WANG - “The relationship between network structure and international channel performance”, 2008.
- COSTA, GUBITTA - “Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni”, 2004.
- FONTANA, CAROLI - “Economia e Gestione delle imprese”, 2013.
- GEREFFI, LEE - “Why the world suddenly cares about global supply chains”, 2012.
- GEREFFI, HUMPHREY, STURGEON - “The governance of global value chains”, 2005.
- GRANDINETTI, MICELLI, RULLANI - “L’internazionalizzazione incompiuta: elementi per una politica dei servizi e delle reti”, 1993.
- GRANDINETTI, RULLANI - “Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà”, 1992.
- ISTAT - “L’Italia nell’economia internazionale”, 2013.
- LIPPARINI - “Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l’internazionalizzazione”, 2002.
- LORENZONI - “Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione, Il Mulino”, 1997.
- MORGAN, PATON - “Internet-enabled international growth: The impact of

digitisation strategy on the international growth”, 2007.

NARULA, ZANFEI - “Globalization of innovation: the role of multinational enterprises”, 2005.

PELLICELLI - “Imprese multinazionali: la risposta europea. Modelli, strategie e strutture per una rivincita competitiva”, 1989.

PILOTTI, SEDITA - “Natura e fonti del vantaggio competitivo”, 2005.

PILOTTI - “Le strategie dell’impresa”, 2005.

PORTER - “The competitive advantage of nations”, 1990.

SCHIATTARELLA - “La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e delimitazione. Un’analisi per il settore del Made in Italy”, 1999.

.