

QUADERNI DI RICERCA

1/2013

INDICE

<i><u>Premessa</u></i>	pag. 7
<i><u>Parte prima - Le catene globali del valore</u></i>	» 11
<i>Considerazioni introduttive</i>	» 13
<i>Le origini delle catene globali del valore</i>	» 15
<i>L'articolazione delle catene globali del valore</i>	» 19
<i>Dai distretti industriali alle catene globali del valore</i>	» 24
<i><u>Parte seconda - Analisi dei casi aziendali</u></i>	» 27
<i>Il progetto di ricerca</i>	» 29
<i>L'impianto metodologico</i>	» 31
<i>I casi di studio</i>	» 33
<i>Biomedica Foscama Group SpA</i>	» 35
<i>Fraschetti Distribuzione SpA</i>	» 42
<i>Fratelli Mazzocchia Srl</i>	» 47
<i>Colavita SpA</i>	» 53
<i>Pallini SpA</i>	» 61
<i>Simas SpA</i>	» 68
<i>Triumph Group SpA</i>	» 74
<i>Biscotti P. Gentilini Srl</i>	» 81
<i>Carind Srl</i>	» 88
<i>Phoenix Electronic System Srl</i>	» 95
<i>Staer Sistemi Srl</i>	» 100
<i><u>Conclusioni</u></i>	» 107
<i><u>Bibliografia essenziale</u></i>	» 115

Premessa

Questo *progetto di ricerca* si propone di indagare il tema delle *catene globali del valore* - diffusamente discusso in una letteratura economica in forte espansione, ma non ancora ben delineato all'interno di studi empirici - quale *paradigma nuovo* dell'organizzazione della produzione e della divisione del lavoro a livello internazionale.

Una *nuova frontiera* della *globalizzazione* conformatasi in ragione del fatto che i sistemi produttivi di tutto il mondo stanno evolvendo verso un *modello organizzativo* nel quale i processi interni vengono sequenziati in *catene (value chains)* di compiti (*tasks*). La gran parte di questi ultimi viene allocata all'estero e riassortita tra soggetti imprenditoriali di paesi diversi in modo che in ciascuna area geo-economica del mondo possa emergere uno in grado di specializzarsi in una precisa *task (impresa intermedia* e, in taluni casi, *evoluta)* ed essere capace di svolgerla al meglio rispetto al caso in cui ad occuparsi dell'intero processo sia un'unica realtà aziendale multi-funzioni (*impresa finale*).

La produzione di un bene o l'erogazione di un servizio viene, quindi, parcellizzata in una serie di compiti produttivi - ciascuno eseguito da una *impresa intermedia* (che si approvvigiona di *input* da società poste a monte della *catena* e fornisce il proprio *output* ad altre collocate a valle della stessa) - e non più svolta all'interno di un'unica *impresa finale* (che mette insieme tutte le fasi della *value chain* accedendo direttamente al mercato finale).

In questo modo, al commercio internazionale di beni e servizi finiti (*trade in goods*) viene ad associarsi quello dei diversi compiti (*trade in tasks*) necessari alla loro produzione: prendono vita, dunque, *catene globali del valore (global value chains)* cui partecipano imprese di paesi diversi capaci di aggiungere - *step by step - frammenti di valore* in virtù delle specifiche competenze detenute.

A fronte di questa rivoluzione epocale - il cui *pivot* è rappresentato dal cambiamento di oggetto del commercio internazionale, non più unicamente legato al *trade in goods* bensì esteso al *trade in tasks* - si è intuita l'importanza di sviluppare un approfondimento empirico delle condizioni generali del *sistema industriale di Roma e del Lazio*. Analizzare il processo di coinvolgimento - in atto o in potenza - di alcune sue *imprese intermedie* (nello specifico *PMI*) all'interno del nuovo scacchiere competitivo ridisegnato dalla logica delle *catene globali del valore*, evidenziando le istanze che una *politica industriale* efficace dovrebbe saper raccogliere per sostenere concretamente la competitività internazionale degli operatori economici attivi sul proprio territorio.

Il *lavoro* è il risultato di una ricerca, che ha preso avvio nel quarto trimestre del 2012, promossa da *Unindustria - Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo* con il contributo economico della *Camera di Commercio di Roma* e realizzata dalla *Promolab Srl*.

La prima parte del *lavoro* raccoglie secondo una approccio descrittivo le principali evidenze emergenti da una approfondita analisi della letteratura, italiana ed internazionale, sul tema delle *catene globali del valore*. Un crescente numero di economisti, infatti, sostiene che la natura degli scambi internazionali stia mutando in ragione dell'integrazione globale delle economie che si contraddistingue sempre più per le logiche del commercio in compiti o meglio competenze (*trade in tasks*) piuttosto che per quelle del commercio in beni e servizi (*trade in goods*).

La seconda parte dello *studio* propone l'analisi delle singole esperienze di internazionalizzazione intraprese - attraverso la partecipazione a *catene globali del valore* - da undici aziende appartenenti al *tessuto connettivo di Roma e del Lazio*. Casi differenti per settore di attività merceologica, numero di addetti e localizzazione geografica, eppure accomunati da un percorso simile di espansione internazionale in quanto associato ad un processo di avanzamento (*upgrading*) all'interno della *catena* di riferimento.

Al fine di meglio comprendere questa particolare propensione delle imprese, la *ricerca* è stata sviluppata attraverso "interviste dirette" ai *Vertici aziendali* a partire dalle quali sono stati redatti i *casi di studio* relativi alle singole realtà. In questo modo l'*analisi* - pur rimanendo poco adatta a favorire l'estrapolazione di tendenze generali - può risultare efficace nell'evidenziare orientamenti strategici e modalità gestionali eleggibili a *best practice* riproponibili altrove.

La stesura dei *casi di studio* ha seguito una logica longitudinale, non limitandosi a fotografare la situazione attuale delle aziende, bensì cercando di approfondire l'evoluzione nel tempo delle loro attività internazionali in una prospettiva dinamica.

Il *progetto*, dunque, è stato realizzato per consentire alle *PMI di Roma e del Lazio* interessate a consolidare o anche solo avviare una più strutturata dinamica internazionale di comprendere come il *business model* delle *catene globali del valore* possa rappresentare un acceleratore della competitività internazionale e della profittabilità sostenibile. Il *lavoro* non pretende di essere una guida all'internazionalizzazione: piuttosto vuole raccogliere e descrivere quelle strategie adottate da alcune società rivelatesi funzionali ad intraprendere un processo virtuoso di internazionalizzazione e che, in forza di ciò, potrebbero risultare replicabili in altri contesti aziendali.

Nel presentare questo *studio* si desidera ringraziare *Unindustria - Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo* e la *Camera di Commercio di Roma* che, finanziando questo *progetto*, hanno offerto un contributo concreto alla ricerca aziendalistica ed economica sul *modello industriale di Roma e del Lazio*.

Un ringraziamento particolare al *Direttore Generale* di *Unindustria*, dott. Maurizio Tarquini, per la fiducia riposta nella *Promolab* e al *Direttore* dell'*Area Sviluppo Economico* della *Territoriale*, dott.ssa Daniela Quaranta Leoni, insieme agli analisti dell'interno *Centro Studi*, dott.ssa Antonella Fascioli e dott.ssa Anna Laura Pompozzi, per la collaborazione ed i preziosi suggerimenti ricevuti.

Si ringraziano gli imprenditori e i manager delle aziende che sono state oggetto dei *casi di studio*, in ordine di presentazione all'interno del lavoro: la dott.ssa Alessandra Baldassari, *Chief Executive Officer* della *Biomedica Foscoma Group SpA* di Ferentino (FR), il dott. Francesco Frascchetti, *Amministratore Delegato* della *Fraschetti Distribuzione SpA* di Pofi (FR), la dott.ssa Antonella Mazzocchia, *Amministratore Delegato* della *Fratelli Mazzocchia Srl* di Frosinone, il dott. Enrico Colavita, *Legale Rappresentante* della *Colavita SpA* di Pomezia (RM), la dott.ssa Micaela Pallini, *Consigliere Delegato* della *Pallini SpA* di Roma, il dott. Alessandro Scopetti, *Direttore Generale* della *Simas SpA* di Civita Castellana (VT), la dott.ssa Maria Criscuolo, *Presidente* della *Triumph Group SpA* di Roma, il dott. Paolo Gentilini, *Presidente e Amministratore Delegato* della *Biscotti P. Gentilini Srl* di Roma, il dott. Tommaso De Santis, *Direttore Generale* della *Carind Srl* di Arpino (FR), il dott. Alessandro Di Venanzio, *Amministratore Unico* della *Phoenix Electronic System Srl* di Rieti e il dott. Paolo Sigismondi, *Partner* della *Staer Sistemi Srl* di Roma per la disponibilità e la cordialità riservateci nonché per la fattiva collaborazione senza la quale non sarebbe stato possibile produrre il lavoro.

La ricerca è stata condotta da un *gruppo di lavoro* costituito nell'ambito della divisione *Studi e Ricerche* della *Promolab Srl* e coordinato dal dott. Luigi Zollo. Con riferimento ai singoli professionisti che hanno contribuito alla realizzazione dello *studio*, citiamo le principali referenze:

Luigi Zollo - che ha ricoperto il ruolo di *Project Leader* - è *Managing Director* della *Promolab Srl* e *Presidente* di *EMPHASI - Associazione degli Alumni del Master EMPHA della LUISS Business School*. Ha conseguito la *Laurea in Economia e commercio* presso la *LUISS Guido Carli* e il *Diploma dell'Executive Master in Pharmaceutical and Healthcare Administration (EMPHA)* presso la stessa università.

Francesca D'Ambrosio - che ha ricoperto il ruolo di *Senior Analyst* - è *Ph.D Student* in *Public Management & Governance* presso l'*Università di Roma "Tor Vergata"* nonché *Collaboratore* presso la *Direzione Scientifica* dell'*Istituto Nazionale Tumori - IRCCS "Fondazione G. Pascale"* di Napoli nell'ambito del Progetto di Accreditamento OECL. Ha conseguito la *Laurea Magistrale in Economia e direzione delle imprese* presso la *LUISS Guido Carli*.

Fausto Gennaro - che ha ricoperto il ruolo di *Junior Analyst* - è *Tirocinante commercialista* presso uno *studio commerciale-tributario* di Roma nonché studioso di tematiche relative all'internazionalizzazione delle *PMI* e all'analisi di impatto della regolazione (antitrust ed oneri amministrativi) sulle imprese. Ha conseguito la *Laurea Specialistica in Law and Economics* presso la *LUISS Guido Carli*.

Teresa Pappalardo - che ha ricoperto il ruolo di *Junior Analyst* - è *Tirocinante commercialista* presso uno *studio commerciale-tributario* di Roma nonché studiosa di questioni legate all'organizzazione aziendale e all'economia e gestione delle *PMI*. Ha conseguito la *Laurea Magistrale in Economia e direzione delle imprese* presso la *LUISS Guido Carli*.

Parte prima

Le catene globali del valore

di Luigi Zollo

Considerazioni introduttive

Il *sistema produttivo italiano*, storicamente articolato in contesti locali e distretti industriali, sta attraversando una fase di difficoltà e di profonde trasformazioni. Il modello di sviluppo alla base del suo corso storico - fondato su un territorio ricco di *PMI* specializzate in fasi diverse del processo produttivo ed *istituzioni di supporto* in grado di favorire la creazione di economie esterne - ha diffusamente consentito nel passato un percorso di crescita sostenuta; dalla metà degli anni '90 del secolo scorso, però, la situazione è notevolmente mutata.

L'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*), la sempre maggiore liberalizzazione dei flussi commerciali e la crescente integrazione delle economie mondiali hanno consentito la crescita di alcuni paesi emergenti ed il consolidamento di un nuovo *format* di organizzazione della produzione ossia la rete globale. Queste forti discontinuità rispetto allo *status* originario hanno generato notevoli difficoltà competitive al *tessuto connettivo nazionale*, limitato dalle stesse caratteristiche che nei decenni precedenti ne avevano garantito il successo.

Inoltre la crisi internazionale che da qualche anno sta investendo l'intera economia domestica e, più nello specifico, quella dei molti contesti locali del nostro paese ha generato una forte contrazione delle quote di mercato dei beni intermedi e finali sul totale mondiale. Tale circostanza ha fatto intuire come quel modello organizzativo fosse da rivedere in quanto basato su produzioni tradizionali a bassa intensità tecnologica e, dunque, potenzialmente più deboli nella competizione con le nuove economie a minor costo del lavoro.

Ad onor del vero, il rallentamento che l'economia nel suo complesso ha manifestato negli ultimi anni è stato anche generato dai processi di riposizionamento competitivo che hanno interessato le *PMI* più dinamiche oltre che alcuni sistemi produttivi locali nel loro insieme.

I vantaggi comparati delle nostre aziende si sono gradualmente ridimensionati e, nonostante esistano ancora fattori distintivi nella produzione dei beni finali tipici del *Made in Italy*, diverse fasi di lavorazione sono state rilocalizzate in paesi con più basso costo dei fattori della produzione.

Molte imprese hanno cercato di resistere alle nuove pressioni competitive internazionali, mentre quelle più dinamiche hanno intravisto per tempo i rischi e le opportunità derivanti dal mutamento in atto attrezzandosi per affrontare al meglio la nuova sfida che andava presentandosi. Accanto a tante realtà in difficoltà ne emergono, pertanto, altre che sono state capaci di differenziare le proprie produzioni e di aprirsi ai mercati internazionali con un approccio maggiormente strutturato grazie anche alla loro collocazione all'interno delle *catene globali del valore*.

Mentre in passato il percorso di crescita delle imprese italiane è apparso sostanzialmente omogeneo, oggi si assiste ad una netta differenziazione tra le strategie adottate con una divaricazione tra l'approccio attendista di quelle radicate nel contesto di origine e l'approccio proattivo di quelle aperte all'esterno del proprio

territorio e all'estero. In quest'ultimo caso si delinea un percorso evolutivo che l'azienda ha saputo accompagnare attraverso la ricomposizione in chiave internazionale della propria *catena del valore*.

Da questo punto di vista, stanno assumendo crescente importanza le *imprese intermedie* - abili nella riorganizzazione delle proprie reti di fornitura a livello mondiale e nell'attivazione di una presenza commerciale più diretta all'estero - che hanno deciso di mantenere internamente (talvolta creandole *ex novo*) le competenze a più alto valore aggiunto (servizi, innovazione, *design*, *marketing*, logistica, marchi) e di partecipare ad una *catena globale del valore*, anche governandola.

I principali ritorni positivi della trasformazione in atto si rilevano in una maggiore vivacità di una certa parte del *tessuto connettivo italiano* all'interno del quale le "aziende di avanguardia" si muovono nella direzione di un consolidamento della propria struttura dimensionale verso la media impresa, l'aumento dei flussi di *export* e della diversificazione geografica delle vendite assieme all'avvio di processi di espansione internazionale in "forma pesante", la pianificazione di strategie di prezzo e di qualità volte al posizionamento su fasce di mercato più elevate e meno vulnerabili alla concorrenza dei paesi emergenti e l'adozione di tecnologie di rete per coordinare efficacemente e a basso costo le attività localizzate altrove.

Finora solo le realtà più innovative sono state capaci di modificare le proprie competenze ed aprirsi ad una chiara *vision* globale in quanto, a causa delle ridotte dimensioni d'impresa, la tendenza generalizzata rimane quella di attivare relazioni economiche (commerciali e/o produttive) con l'estero in "forma leggera". Risulta ancora limitato il ricorso agli investimenti diretti esteri (*IDE*), ma largo impiego trova il traffico di perfezionamento passivo cui seguono gli accordi di tipo commerciale e produttivo o le *partnership* per il trasferimento tecnologico.

L'internazionalizzazione rimane un processo di difficile attuazione e spesso non alla portata della dimensione media delle nostre aziende: eppure diviene un percorso sempre più necessario. Per questa ragione diventa indifferibile attivare politiche di sostegno in grado di innalzare l'efficienza del sistema territoriale in cui le *PMI* operano e di accompagnarle sui mercati esteri. E', dunque, auspicabile un intervento di sistema poiché i soggetti privati da soli non hanno i mezzi economici né gli strumenti organizzativi necessari ad assicurare la creazione di economie esterne.

La risposta può arrivare dalle formazione di *coalizioni istituzionali* capaci di mettere insieme soggetti diversi (privati, di rappresentanza, pubblici ed istituzionali in senso lato) con lo scopo di individuare *progetti di sviluppo* che si aprano dal locale al globale sottesi da *servizi reali* in accompagnamento alle aziende sia nel contesto di appartenenza che in quello di insediamento all'estero.

Le origini delle catene globali del valore

La geo-economia del mondo sta cambiando in maniera radicale in ragione dell'azione congiunta di due fenomeni dai nomi eloquenti: *globalization*, che favorisce la crescente integrazione dei sistemi economici internazionali, e *fragmentation*, che permette alle attività svolte in paesi diversi di formare delle *catene collaborative globali* in grado di coinvolgere più aziende.

Quest'ultima condizione incarna il processo di sequenziamento delle *catene del valore* delle singole imprese e la successiva riallocazione efficiente di alcune loro fasi nello spazio economico internazionale ed è favorita dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, delle infrastrutture logistiche, dei servizi finanziari e delle liberalizzazioni e privatizzazioni interne ai paesi interessati.

La frammentazione internazionale della produzione su scala globale è un processo abbastanza recente che può essere ricondotto alle strategie di disintegrazione verticale adottate dalle imprese multinazionali che hanno ritenuto opportuno accrescere le proprie competenze in un particolare campo (*core business*) delegando ad aziende di altre economie, spesso emergenti, le attività a minor valore aggiunto come le lavorazioni manifatturiere.

La riallocazione mondiale delle attività produttive è, dunque, il risultato della forte espansione degli investimenti internazionali più che il frutto di processi di crescita endogena dei paesi in via di sviluppo in quanto le multinazionali, parcellizzando le proprie attività produttive tra paesi diversi, hanno concorso a modificare la geografia degli scambi mondiali.

In questo contesto emerge il *format* reticolare declinato in una molteplicità di forme organizzative che si dipanano lungo un *continuum* che va dal caso di controllo proprietario dell'intera filiera produttiva da parte di una grande azienda fornitrice a quello degli scambi di mercato tra aziende di taglia dimensionale minore e di diversa nazionalità.

A fronte di queste considerazioni, risulta centrale comprendere quali siano le attività da mantenere all'interno del perimetro aziendale (*in house*) e quali quelle da delegare esternamente ad altri produttori (*in outsourcing*). E a valle di ciò è altrettanto importante capire come possano integrarsi tra loro sistemi di produzione e di distribuzione diversi e studiare come vadano coordinate le differenti attività produttive.

Il coordinamento e la gestione dei sistemi produttivi globali non necessariamente richiedono modalità di controllo proprietario. Esistono, infatti, le nuove forme di relazione costituite dalle reti di produzione e di fornitura instaurate tra aziende che accettano di vincolarsi e sono basate su una struttura *aperta* cui l'accesso può essere compiuto anche successivamente alla loro creazione (il solo requisito d'ingresso per il nuovo entrante è dato dalla condivisione dell'esperienza e delle attività interne, a prescindere dalla sua localizzazione geografica).

Da questo punto di vista, le *ICT* consentono di creare *network* di condivisione e di interazione comunicativa a distanza in grado di sostenere una *catena globale del valore* che include l'insieme delle attività necessarie a portare un prodotto dagli stadi iniziali di progettazione al suo consumo.

Una tale *catena* può conformarsi attorno a tre principali *modelli di governance*:

- quello a rete (*network*), in cui la cooperazione tra imprese simili dal punto di vista dimensionale è basata sulla condivisione di alcune specifiche competenze;
- quello quasi-gerarchico (*quasi-hierarchy*), nel quale i committenti (*buyers*) possiedono un alto grado di controllo sui propri fornitori (che rimangono autonomi);
- quello gerarchico (*hierarchy*), in cui i compratori acquisiscono un controllo diretto su alcune fasi produttive.


In aggiunta a questi tre modelli, emerge la condizione degli scambi di mercato laddove una *catena globale del valore* non abbia alcun tipo di *governance*.

Esaminando in modo più analitico le *forme* che possono assumere queste *catene* e i *modelli di governance* sui quali poggiano, si evidenziano tre possibili tipologie di rete - oltre alle semplici transazioni di mercato ed al controllo proprietario della catena di fornitura (integrazione verticale) - in associazione ai seguenti tre fattori:

- la complessità delle transazioni: cioè quanto risulta difficile trasferire le conoscenze sul prodotto e sulle relative specifiche di processo implicate in una particolare transazione;
- la capacità di codificazione di queste informazioni: che determina la misura in cui queste possono venire efficacemente trasmesse senza necessitare di una transazione specifica fra le parti;
- la capacità della base produttiva: dei fornitori attuali e di quelli potenziali di rispondere ai requisiti della transazione.

Assumendo che questi tre fattori possano essere classificati solo con due valori - alto o basso grado - si possono individuare cinque *forme di governance* delle *catene globali del valore*, graficamente illustrate nella tabella che segue (*Tabella 1*).

Tabella 1. Determinanti della gestione delle catene globali del valore

Tipo di gestione	Complessità delle transazioni	Capacità di codifica delle transazioni	Capacità della base produttiva	Grado di coordinamento esplicito ed asimmetria nel potere
<i>Mercato</i>	basso	alto	alto	basso
<i>Modulare</i>	alto	alto	alto	
<i>Relazionale</i>	alto	basso	alto	
<i>Captive</i>	alto	alto	basso	
<i>Gerarchia (IV)</i>	alto	basso	basso	alto

Fonte: GEREFFI et al. (2006)

La prima, che è la più semplice, si configura nel *ricorso al mercato* ed incarna una forma di relazione tipica delle transazioni episodiche e facilmente codificabili.

Solitamente le specifiche di prodotto sono semplici e gli *input* richiesti dai fornitori ai clienti sono pochi. Siccome le risorse non sono specifiche, è sufficiente un basso grado di coordinamento e viene generalmente utilizzato il meccanismo del prezzo per contrattare la compravendita. Inoltre non esistono asimmetrie di potere tra le imprese in quanto l'appropriazione del valore non viene goduta da una sola parte. Infine il costo del passaggio ad un altro *partner* è basso, non esistendo vincoli di sorta.

La seconda, che è più complessa della precedente, riguarda un tipo di gestione *modulare* nella quale - a differenza del prodotto integrato, le cui componenti sono strettamente connesse tra di loro - le diverse parti possono essere disaggregate e ricombinate in un ampio numero di prodotti, essendo progettualmente indipendenti.

I fornitori hanno un buon grado di specializzazione e realizzano prodotti customizzati in base alle specifiche dei loro clienti impiegando attrezzature flessibili che consentono di soddisfare richieste diverse. Sono tipici fornitori "chiavi in mano" in quanto ricevono pochi *input* dai clienti, mentre le materie prime e le attrezzature ricadono sotto la loro responsabilità.

Questa forma di *governance* è assai mutevole poiché i fornitori possono essere inseriti o eliminati a seconda del particolare bisogno di competenze e di specializzazioni. Non occorre un grande coordinamento tra le parti perché si tratta di realizzare un progetto predisposto dal cliente e che il fornitore esegue senza alcuna co-produzione.

Entrambe le parti hanno poco potere contrattuale poiché le relazioni avvengono con più fornitori e con più clienti e, dunque, sono bassi i costi per il passaggio ad un altro *partner*.

La terza si configura nella *governance relazionale* caratterizzata da intense e complesse interazioni che avvengono tra i compratori e i venditori al punto di dar vita a rapporti di mutua dipendenza ed elevati livelli di specificità degli investimenti.

Spesso questi rapporti generano reciproca fiducia poiché nascono quando i *partner* sono logisticamente vicini o vi sono legami di tipo familiare o territoriale (come nei distretti industriali); altre volte, invece, esse nascono a distanza, ma a patto che si attivino con meccanismi di fiducia e di riconoscimento di reputazione tra le parti.

Generalmente le specifiche di prodotto sono poco codificabili e, dunque, il cliente ricorre al fornitore specializzato in modo da accedere a competenze complementari. Inoltre ogni *partner* possiede competenze peculiari e non vi sono asimmetrie nel potere. Infine il coordinamento è di tipo esplicito ma informale e comporta elevati costi di rottura della relazione.

La quarta riguarda la *governance captive* in cui i fornitori (piccole aziende) producono con macchinari dedicati merci non standardizzate su specifiche fornite dal compratore (grande impresa).

I clienti controllano la produzione dei propri fornitori che detengono competenze non elevate svolgono una gamma limitata di mansioni, dipendendo dal compratore per le attività complementari quali il progetto o il trasferimento tecnologico.

La capacità di codificare le specifiche di prodotto è essenziale e la complessità delle transazioni è elevata, ma siccome il fornitore non ha una base produttiva specializzata diviene necessario un coordinamento forte da parte del cliente. Per il fornitore, dunque, sono alti i costi per staccarsi da quest'ultimo e modificare il tipo di produzione.

Dato il grande potere dei clienti, la maggior parte del valore della filiera produttiva è appannaggio dell'impresa finale: infatti si conforma un tipo di *catena guidata dal compratore (buyer-driven commodity chain)* che è tipica delle industrie *labour intensive* dove i grandi acquirenti sviluppano un coordinamento di tipo esplicito e sono capaci di esercitare un notevole controllo su attività logisticamente parcellizzate senza ricorrere alla proprietà diretta delle aziende fornitrici.

La quinta è rappresentata dalla *governance di tipo gerarchico (integrazione verticale)* dove il potere spetta ai produttori: le imprese sono costrette a produrre internamente le loro merci quando le specifiche di prodotto non possono essere codificate; inoltre gli articoli sono complessi e non esistono fornitori specializzati.

Il controllo sulla filiera è totale e non vi sono aziende esterne autonome ma solamente filiali produttive: infatti si conforma un tipo di *catena guidata dal produttore (producer-driven commodity chain)* che è classica delle industrie *technology o capital intensive*.

Rispetto al passato, quando era più intenso il controllo sui fornitori cui si ricorreva e si adottavano forme di coordinamento gerarchico oppure *captive*, le crescenti competenze acquisite dai fornitori hanno contribuito a diminuire la dipendenza dai grandi clienti consentendo loro di attivare forme di governo modulari, relazionali o di mercato. In particolare, l'organizzazione modulare ha assunto un ruolo di crescente importanza con il miglioramento degli *standard* tecnici, delle *skill* dei fornitori e dell'adozione delle *ICT*.

Tuttavia la frammentazione internazionale della produzione non comporta il ricorso a reti modulari quando la codificazione risulta troppo complessa (dando luogo piuttosto a reti relazionali) oppure quando il prodotto ha una architettura integrata (il che favorisce la comparsa di reti produttive integrate verticalmente).

Le aziende possono decidere di seguire una "alta" o una "bassa via" verso la competitività, rimanendo il fattore discriminante l'abilità di fare *upgrading* ovvero sapersi migliorare continuamente muovendosi verso attività a più alto valore aggiunto e scalando la frontiera dell'intensità tecnologica.

L'avanzamento diventa, quindi, una forma di innovazione perché consente di entrare in nicchie di mercato o in nuovi settori a più alta marginalità oppure di acquisire nuove funzioni produttive o di servizio. Esso rappresenta una forma di evoluzione in grado di dar vita ad una innovazione capace di far guadagnare in competitività nei confronti della concorrenza.

Per le aziende che prendono parte ad una *catena globale del valore* esistono quattro possibili *modalità di upgrading*:

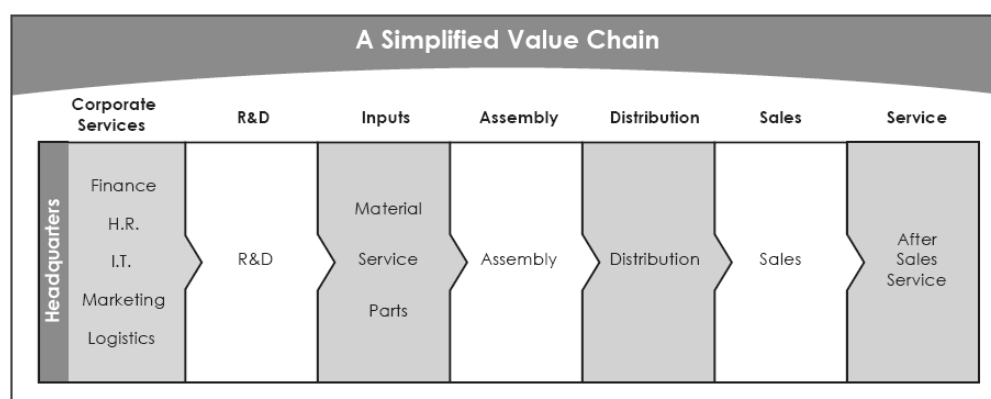
- di *processo*, quando le lavorazioni manifatturiere vengono svolte in maniera più efficiente riorganizzando le attività produttive o introducendo nuove tecnologie;
- di *prodotto*, quando si creano nuove linee di produzione a più alta qualità;
- di tipo *intersettoriale*, se le competenze acquisite in un certo genere di produzioni vengono trasferite in altri settori di specializzazione;
- di tipo *funzionale*, nel caso in cui si internalizzino funzioni a maggior valore aggiunto (*design*);
- di tipo *relazionale*, nel caso in cui si arricchiscano le relazioni, a monte e a valle, con altre imprese.

Dunque, l'*upgrading* realizzato in una *catena globale del valore* implica l'abbandono delle attività che più si basano sui fattori di prezzo e per le quali le barriere all'entrata sono basse percorrendo, viceversa, una "alta via" verso la competitività.

L'articolazione delle catene globali del valore

Una *catena del valore* include tutti i processi (che vanno dalla concezione del prototipo all'utilizzo finale del prodotto, passando per le attività di ricerca e *design*, di produzione, di *marketing*, di distribuzione e di assistenza *post-vendita*) che una determinata azienda mette in essere per produrre un bene o erogare un servizio e collocarlo presso il mercato di riferimento.

Figura 1. Ricostruzione di una catena globale del valore



Fonte: THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICES, *Linking in to global value chains* (2010)

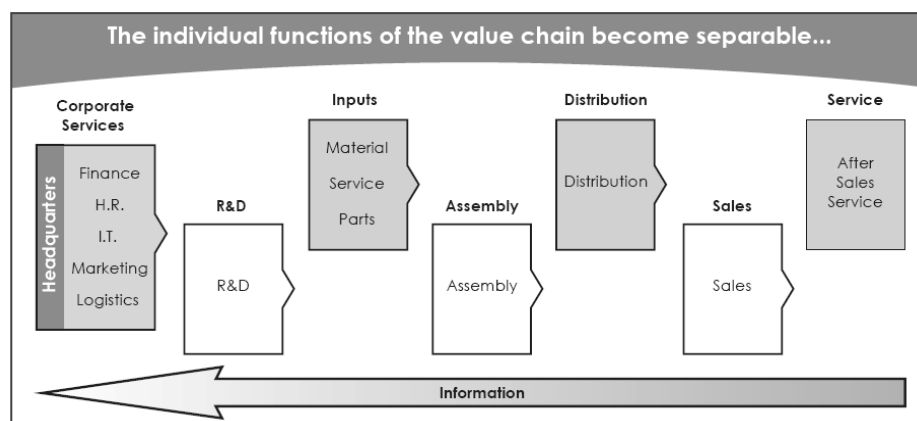
Come si può vedere dalla figura precedente (*Figura 1*), tutto ciò che afferisce al *business* nel quale un'impresa opera appartiene alla sua *catena del valore*. Nello

specifico, i processi *core* (R&S, produzione, distribuzione, vendita e servizi *post-vendita*) sono quelli che essa deve considerare tra gli aspetti fondamentali della propria strategia e delle relative *operations*; i servizi *corporate*, invece, agiscono come meccanismi di supporto per i precedenti.

Quando si immagina un'azienda e la sua *catena del valore* è utile pensare ad ogni singolo processo come ad uno *step* in grado di aggiungere valore alla sua economia complessiva. Tali attività possono essere contenute all'interno di un'unica/o impresa/paese piuttosto che suddivise tra più imprese/paesi del mondo: quando si dipanano a livello internazionale emerge l'esistenza di una *catena globale del valore*.

La figura che segue (Figura 2) dimostra come in una *catena di livello globale* i processi interni diventino frammentabili e separabili tra loro, scomponendo la produzione (*processi core*) e le attività di supporto (*servizi corporate*) tra varie società o tra differenti paesi in virtù delle *best competencies* da ciascuna/o detenute: ogni impresa/paese risulta impegnata/o nel ruolo che è in grado di svolgere meglio.

Figura 2. Frammentazione delle singole componenti di una catena globale del valore

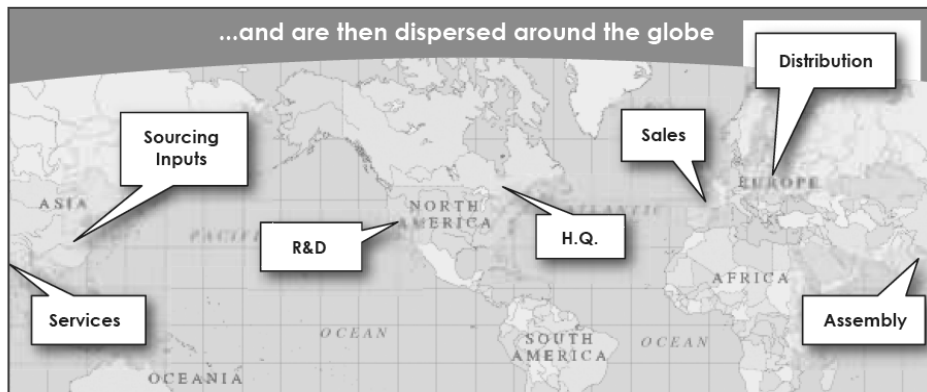


Fonte: THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICES, *Linking in to global value chains* (2010)

Volendo portare un esempio concreto (Figura 3), immaginiamo una ipotetica azienda con *headquarter* in Canada e *R&D* negli Usa che produce in Cina usando semilavorati e componenti provenienti dall'India e vende sul mercato europeo garantendo il servizio *post-vendita* dalla Thailandia.

Ognuna di queste società, ciascuna collocata in una specifica area geografica del globo, si specializza in un determinato compito produttivo riuscendo a performare meglio rispetto all'ipotesi in cui sia un'unica impresa a detenere internamente l'intero processo. Questa è la vera natura di una *catena globale del valore*.

Figura 3. Riallocazione geo-economica delle singole componenti di una catena globale del valore



Fonte: THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICES, *Linking in to global value chains* (2010)

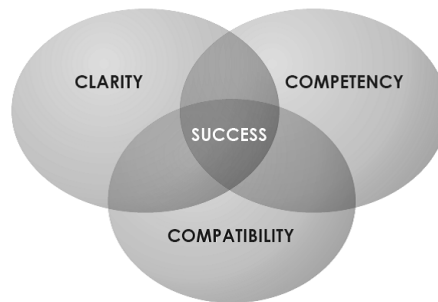
L'espressione "catena globale del valore" è di recente introduzione nella letteratura economica, ma non l'idea che incarna in quanto da decenni, assistiamo a forme di internazionalizzazione dei più disparati *business* oltre i confini dei propri paesi di origine, anche attraverso l'assistenza di imprese locali (*partner*). La novità più grande risiede nella capacità di maturare dal punto di vista culturale nell'approccio ad nuovo paradigma economico attraverso l'adozione del *global value chain management*.

Le aziende interessate da una dinamica internazionale possono, pertanto, accrescere questa loro propensione e renderla ancor più virtuosa focalizzandosi su ciò che sanno fare meglio ed attivando relazioni di *partnership* strategica con altre società.

Al fine di poter competere con successo nell'arena internazionale, è imprescindibile avere in dote alcuni *operational requirements* che rappresentano gli elementi-chiave del cosiddetto *Modello delle 3C* (Figura 4) ovvero i *fattori critici di successo* di un'impresa in una *catena globale del valore*:

- *clarity*: che vuol dire avere assoluta chiarezza delle proprie *vision* e *business strategy*, le quali devono permeare l'intera pianta organica dell'azienda ovvero tutte le risorse umane che ne fanno parte, a prescindere dal ruolo ricoperto;
- *competency*: che significa detenere le competenze distintive che il settore di *business* in cui si opera può apprezzare in quanto funzionali all'architettura complessiva delle relative *catene globali del valore*; infatti, se distintive, tali competenze possono assegnare un *plus* all'azienda che le ha in dote e garantirle un forte vantaggio competitivo sul mercato di riferimento;
- *compatibility*: che rappresenta la capacità di risultare integrabili rispetto ai *partner* con i quali si avviano i processi di costruzione di una *catena globale del valore* grazie all'abilità di ingaggiare relazioni di mutuo beneficio che finiscono per diventare *asset* dell'intera *catena*.

Figura 4. Il Modello delle 3C



Fonte: THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICES, *Linking in to global value chains* (2010)

La prima C (*clarity*) evidenzia una forte *vision* e una chiara *strategia di business* che non devono essere soltanto intese ma condivise da ciascun membro dell'organizzazione, influenzando positivamente sul proprio lavoro quotidiano e sull'economia complessiva dell'impresa. Il raggiungimento di una comprensione diffusa della *vision* dell'azienda e della sua strategia può fare in modo che tutti si adoperino per il conseguimento di uno stesso obiettivo comune.

La seconda C (*competency*) si riferisce alla valutazione delle *competenze di base* di una società ovvero gli interni processi aziendali maggiormente critici in quanto in grado di determinare il suo successo. Tali competenze costituiscono il *link* di ciascun anello della *catena* e, dunque, le imprese lavorano insieme in una logica di rete e ogni cosa che sanno fare meglio contribuisce a poter offrire i più innovativi e costo-efficaci prodotti e servizi.

La terza C (*compatibility*) riguarda la compatibilità di una società con i propri *partner* ovvero la sua capacità di sapersi integrare in rapporti d'affari ben funzionanti. Relazioni strategico-commerciali salde sono essenziali a garantire un efficace coordinamento e una virtuosa *partnership*: tuttavia è un processo complesso e difficile in quanto le imprese devono sentirsi attivamente legate tra loro ed essere disposte a collaborare per il reciproco vantaggio competitivo (*partnership* di tipo *win-win*).

L'evoluzione culturale alla quale facevamo riferimento in precedenza deve, pertanto, essere apportata al modello di business al quale le aziende (specie le *PMI*) sono ancorate integrandolo con la logica delle *catene globali del valore*. Da questo punto di vista, esistono differenti opzioni utili alla ottimizzazione della *catena* su scala globale che andiamo ad illustrare di seguito.

La vendita: in una *catena globale del valore* non è priva di sfide in quanto esistono differenze culturali da superare, i costi di trasferimento aumentano e occorre personale aggiuntivo da dedicare; inoltre sono ipotizzabili cambi di produzione e di processo, un aumento della concorrenza e l'adozione di nuovi *standard* di qualità.

L'*offshoring*: comporta la riallocazione dei processi aziendali interni ad una società in luoghi situati al di fuori del suo territorio nel tentativo di ridurre i costi di

produzione (lavoro e materie prime). I processi rimangono sotto il controllo totale della società capogruppo, ma sono trasferiti in una posizione logistica diversa.

L'*outsourcing*: che viene facilmente confuso con l'*offshoring* ma si distingue da quest'ultimo in ragione del fatto che il livello di controllo che la capogruppo mantiene è pressoché totale nell'*offshoring* e limitato nell'*outsourcing*, può seguire due diversi approcci ovvero il primo, che comporta l'approvvigionamento diretto di *input* intermedi (materie prime, componenti, sottosistemi e altri beni e servizi) da fornitori esteri che offrono il prodotto più competitivo, e il secondo, che prevede la delega dell'attività di selezione dei processi a fornitori di terze parti in grado di eseguire l'operazione più conveniente rispetto all'impresa focale.

Gli investimenti diretti esteri (*IDE*): possono rappresentare una strategia efficace per l'azienda in espansione in quanto, investendo direttamente nel paese *target*, può guadagnare l'accesso immediato a un mercato che, altrimenti, potrebbe risultare di più difficile penetrazione a causa della regolamentazione, delle procedure di negoziazione, dei trasporti e della sfida stessa che rappresenta. Inoltre gli *IDE* consentono l'accesso a nuove tecnologie e a più efficienti fattori della produzione e garantiscono un contatto diretto con gli utenti finali nel nuovo mercato, il che può aiutare la società nello sviluppo di prodotti customizzati e nella costruzione di relazioni stabili con i consumatori.

Tuttavia gli *IDE* non sono un'operazione senza rischi: infatti, prima di decidere di investire all'estero, va effettuata una dettagliata analisi di mercato per assicurarsi che il prodotto sia appropriato al mercato (domanda in crescita, dati demografici e di mercato compatibili, concorrenza gestibile, prodotto culturalmente accettabile ed altro) e che non vi siano grandi rischi geo-politici tali da compromettere l'investimento (politica fiscale aggressiva, corruzione, forza lavoro non qualificata e altro ancora)

Le *joint venture (JV)* e gli accordi strategici (partenariati) rappresentano un'altra modalità di integrarsi in una *catena globale del valore*.

Una *joint venture* è un accordo attraverso il quale due imprese decidono, ciascuna facendo ingresso nel capitale di una entità organizzativa (*newco*) di nuova costituzione, di operare congiuntamente in un nuovo contesto geo-economico di cui una delle due è espressione diretta.

Un partenariato segue la stessa linea della *joint venture*, ma può essere molto più vario in termini di responsabilità e di contributo di ciascun *partner*: è più flessibile e consente di creare un piano personalizzato di accordo. Ne esistono diversi tipi: se una società non è pronta a partecipare ad una *joint venture*, può optare per la sottoscrizione di *licensing, franchising, co-marketing* o altro.

In entrambi i casi, uno dei maggiori vantaggi derivanti dalla collaborazione con un'impresa locale è rappresentato dal fatto che essa può integrare le capacità dell'azienda che si internazionalizza in modo che ciascuna si concentri su ciò che sa fare e conosce meglio, rendendo più efficiente la produzione e aumentando la

produttività attraverso una maggiore qualità del prodotto finale. Inoltre i *partner* locali sono anche in grado di fornire contatti per l'acquisizione di nuove competenze e, siccome tali attività immateriali sono spesso difficili da reperire per le imprese straniere, ciò può fare la differenza tra il successo e il fallimento nella corsa ad un nuovo mercato.

La sfida delle *catene globali del valore* presenta, dunque, notevoli opportunità soprattutto a favore delle *PMI* dal momento che, integrandosi in un *network* di produzione globale, possono accrescere la loro *performance* passando da *economics* locali ad *economics* globali e capitalizzare la loro collocazione su un mercato più esteso e con più efficienti fattori della produzione. Riuscire ad integrarsi in una tale *catena* è già un traguardo importante in funzione del cambiamento culturale richiesto per ottenerlo, ma va considerato tuttavia solo un punto di partenza.

Dai distretti industriali alle catene globali del valore

La visione tradizionale di distretto industriale ci consegna un ambiente che è e deve rimanere essenzialmente chiuso in sé stesso ossia un microcosmo sociale nel quale solo gli agenti locali possono condividere quanto esiste dal momento che le conoscenze generate non sono appropriabili da soggetti esterni.

La produzione di valore avviene, dunque, in una condizione di osmosi tra economia e società mediante un ciclo completo che, tuttavia, non garantisce sempre e solo vantaggi. In taluni casi, infatti, costituisce una barriera all'ingresso di sapere dall'esterno.

A ben guardare, la coesione sociale che si viene a creare all'interno dei distretti costituisce solo una parte del più esteso sistema di cooperazione su cui si regge l'odierna divisione del lavoro che risulta in grado di generare interazioni tra luoghi diversi e distanti ovvero tra paesi concorrenti (che producono beni simili condizionandosi a vicenda) o complementari (che svolgono attività avviate o completate altrove).

Il distretto appare come un sistema produttivo locale caratterizzato dalla compresenza attiva di una comunità di persone e di una popolazione di piccole e medie imprese specializzate in una o più fasi della stessa filiera produttiva.

Il ruolo centrale è svolto dal territorio che rappresenta la piattaforma sulla quale si sviluppano le relazioni e lo scambio di informazioni e risorse tra le diverse aziende distrettuali, incarnando una infrastruttura vivente in grado di sedimentare un sistema di produzione efficiente in quanto capace di sostenere la divisione del lavoro realizzata dai diversi operatori economici che ne fanno parte.

Questi *asset* hanno permesso ai distretti italiani di esprimere un importante *trend* di crescita e di sviluppo in ragione delle interdipendenze che si venivano a creare tra soggetti complementari. A partire dagli anni '60 del secolo scorso essi hanno

apportato un contributo rilevante in termini di produzione, occupazione ed esportazioni all'economia nazionale.

Attualmente, però, molti distretti stanno vivendo un periodo di difficoltà a causa della ridotta dimensione media delle imprese con conseguente incapacità di disporre di risorse adeguate da investire in funzioni immateriali (progettazione e *design*, *marketing*, etc.) e dei cambiamenti epocali avvenuti in ambito economico (globalizzazione) e tecnologico (*ICT*) che hanno favorito l'ingresso di nuovi paesi competitori spesso capaci di realizzare prodotti simili a costi più contenuti.

Rispetto al passato, oggi la competitività dei distretti e dei loro operatori si lega sempre più alla capacità di riuscire a partecipare (o addirittura governare) a processi di creazione, gestione e diffusione della conoscenza all'interno di *network* estesi ad una dimensione globale.

Contrariamente agli altri grandi Paesi europei, l'Italia ha sempre avuto un sistema industriale composto da un numero ridotto di grandi aziende che si sono concentrate su settori *technology* o *capital intensive*. Infatti ancora oggi la maggior parte dell'industria manifatturiera si compone di *PMI* organizzate in distretti ed orientate verso produzioni ad alto contenuto di *know how* e *design*.

Questo modello di specializzazione è riuscito a consolidarsi in quanto le reti produttive globali si sono dimostrate in grado di compensare le intrinseche diseconomie dimensionali.

I sistemi produttivi locali italiani sono rimasti focalizzati su aree di *business* popolati più da *competitor* provenienti dai paesi in via di sviluppo che da quelli industrializzati ed il loro successo è dipeso da fattori sistemici (elevati *standard* qualitativi e l'innovazione) che li hanno portati ad eccellere durevolmente conservando quote di mercato rilevanti e accrescendo l'occupazione manifatturiera.

L'unicità dei nostri luoghi deve essere salvaguardata, ma è altrettanto importante capire che essa può continuare a vivere anche se i contesti locali diventano parte di una rete mondiale. Il distretto può divenire, quindi, il nodo di un *network* più esteso che trova proprio in esso e nei suoi prodotti tipici quegli elementi di originalità e di possibile innovazione necessari a competere in maniera virtuosa in una economia sempre più globalizzata.

Il distretto può conservare la sua identità anche accettando di spostare la frontiera tra interno ed esterno in quanto nessuna produzione *knowledge based* può reggere ai circuiti internazionali che hanno costi e rischi molto inferiori a quelli dei sistemi chiusi. La divisione del lavoro non può fermarsi ai confini locali ma deve valicarli connettendo il sistema territoriale con il mondo esterno. I distretti capaci di permeare la loro tradizionale cultura con questa forma di innovazione relazionale in senso globale saranno in grado di aprirsi al mondo valorizzando il loro sapere e introducendo nelle reti mondiali i propri prodotti.

Parte seconda

Analisi dei casi aziendali

di Luigi Zollo

Il progetto di ricerca

Il *focus* che la *ricerca* accende sulle *catene globali del valore* come nuova frontiera della globalizzazione intende evidenziare quale sia il coinvolgimento del *sistema produttivo di Roma e del Lazio* e quale la sua collocazione all'interno della nuova divisione internazionale del lavoro.

A questo scopo, l'*indagine* si concentra sulla descrizione di come alcune aziende - accreditabili come *intermedie* o *intermedie evolute* - siano riuscite ad intraprendere o abbiano anche solo pianificato un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno di *catene globali del valore*. Vengono pertanto evidenziati:

- le *caratteristiche organizzative e di performance*: in termini di numero di addetti, fatturato, propensione all'esportazione ed altri;
- il *ruolo giocato*: quello di *impresa intermedia* o di *impresa intermedia evoluta* piuttosto che di *impresa finale*;
- la *prospettiva* da consolidare a medio termine: la *governance* di una *catena* estesa su più paesi/mercati o più semplicemente la *partecipazione* a segmenti di essa.

Al tempo stesso, lo *studio* lascia percepire attraverso il *sentiment* dei *Vertici aziendali* in quale misura la recente crisi internazionale abbia influito sulla *performance* delle aziende oggetto dello *studio*. Anticipando l'esito, emerge come la *nuova globalizzazione* abbia certamente favorito il contagio tra le diverse economie mondiali in quanto le *catene globali del valore* hanno rappresentato un *driver* di facile trasmissione del *virus*. Allo stesso modo, però, tali *catene* potranno costituire per il prossimo futuro un importante *circuito di innesco* di una nuova ripartenza economica diffusa.

La *ricerca* mira, dunque, a rappresentare un quadro conoscitivo delle condizioni sottostanti il successo internazionale in termini di *upgrading* di alcune *imprese intermedie* - in particolare *PMI* - all'interno di un contesto geo-competitivo ridisegnato dalla *globalizzazione delle catene del valore*.

Il percorso di avanzamento di una società all'interno di una *catena* produttiva di estensione globale si realizza quando questa modifica la sua collocazione all'interno della *stessa* andando ad innestarsi su un segmento più remunerativo e con più alte barriere all'entrata. Ciò le consente di mettersi al riparo dal rischio di *lock in* da parte di un grande committente oltre che dalla concorrenza di fornitori con minor costo del lavoro.

I concetti-chiave che l'analisi empirica cerca di mettere in evidenza sono quelli di *avanzamento funzionale* e *avanzamento relazionale* in quanto in grado di dare, rispettivamente, la cifra (*proxy*) della *proiezione internazionale* dell'azienda e della *capacità di organizzare e governare* una propria *rete di fornitura* nella quale ricoprire il ruolo di committente.

Il primo concetto indica per un'impresa la capacità di ampliare il *range* di funzioni svolte internamente, evidenziando un mutamento di assetto organizzativo reso necessario dall'appartenenza ad una *catena globale del valore*. Il secondo, invece,

evidenzia la sua capacità di allacciare un numero crescente di relazioni di scambio all'interno della *catena*, dotandosi di una propria rete di fornitori o estendendo il portafoglio dei propri committenti anche all'estero.

Con riferimento a tali concetti-chiave, le *imprese intermedie* vengono distinte in due tipologie: *evolute* nel caso in cui riescano a prodursi in un percorso di *avanzamento* sia *funzionale* (diventando *multi-task*) che *relazionale* (divenendo *multi-relazionali*) e *marginali (immobili)* nel caso in cui non abbiano la possibilità di perseguire alcuna forma di *avanzamento* (né *funzionale* né *relazionale*). Le altre tipologie di *avanzamento* (solo *funzionale* o solo *relazionale*) vengono ritenute poco interessanti ai fini dell'*indagine*.

Il requisito che consente di considerare le società eleggibili ad “anelli intermedi” di una *catena globale del valore* è rappresentato dalla capacità di produrre valori economici in una logica di *subfornitura internazionale* - sia in ingresso che in uscita - intesa, rispettivamente, come la quota di acquisti e di vendite proveniente da lavorazioni in *subfornitura* per le quali la nazionalità dei subfornitori e dei committenti è estera.

La particolarità di un'economia organizzata secondo gli schemi della nuova globalizzazione risiede nel fatto che quasi tutte le società - salvo poche definite *imprese finali* - risultano al contempo acquirenti e fornitori di *compiti produttivi* e, dunque, sono configurabili come *imprese intermedie*. Negli ultimi anni molte realtà italiane - anche del *territorio di Roma e del Lazio* - si sono orientate a fornire *input* intermedi ad altre imprese piuttosto che a produrre beni finali, sfatando il falso mito secondo cui tale circostanza potesse rappresentare un segno di debolezza di un intero sistema industriale e portando alla luce esperienze di successo come quelle che andremo a descrivere.

Da questo punto di vista, è possibile conoscere il ruolo giocato da alcune imprese di Roma e del Lazio ossia governare una filiera di attività estesa su più paesi/mercati o prendere parte a specifici segmenti della stessa; e, nel primo caso, delineare le possibili *forme* di *governance* comprese tra la condizione di massima disintegrazione e prevalenza degli scambi sul mercato, da un lato, e quella di perfetta integrazione verticale all'interno di una medesima azienda, dall'altro.

Diviene così più agevole comprendere come il futuro del *sistema industriale di Roma e del Lazio* dipenda non solo dalla capacità delle sue *imprese finali* - nel ruolo di committenti - di allargare alla scala globale il proprio parco fornitori, ma anche dalla capacità delle sue *imprese intermedie* - nel ruolo di subfornitrici - di svincolarsi dalle logiche di *lock in* di un grande committente in modo da poter collocare i propri prodotti sul mercato globale dei beni intermedi.

L'impianto metodologico

La fonte dei dati necessari allo sviluppo della *ricerca* è rappresentata dalla base associativa di *Unindustria-Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo*, considerata come *universo di riferimento* dell'*indagine*.

Da questa fonte è stato estrapolato un *database* in ragione di considerazioni di natura strettamente metodologica e, dunque, funzionali a garantire la rispondenza delle aziende selezionate ai criteri di merito previsti dallo *studio*.

A valle delle operazioni di affinamento del *database* e in ragione alla disponibilità manifestata dalle imprese è stato individuato il *panel* di società che ha dato rappresentanza del *tessuto connettivo* presente in seno ad *Unindustria* in termini di dinamica internazionale ispirata alla logica delle *catene globali del valore*.

Con riguardo al *dimensionamento* (*numero di addetti*), il *panel* considera sostanzialmente *PMI* con una *dotazione di capitale umano* compresa tra le 15 e le 120 unità inserite in pianta stabile nel sistema organizzativo aziendale.

Con riguardo, invece, ai *settori di attività*, il *panel* annovera imprese attive nei seguenti *business*: *Alimentare* (con una presenza tripla, ma ben differenziata), *Carta e cartotecnica*, *Ceramica e arredamento*, *Comunicazione e turismo*, *Distribuzione*, *Elettronica* (con una duplice presenza), *Farmaceutico* e *Metalmeccanico*.

Il *periodo di riferimento* è rappresentato dal triennio 2009-2011 - con eventuale estensione al 2012, anno nel quale l'*indagine* è stata avviata, laddove siano stati resi disponibili dalle società intervistate i relativi dati salienti - in merito al quale sono state acquisite le evidenze sensibili ai fini dell'*analisi*.

L'articolazione dei *casi di studio* è funzionale a descrivere le modalità di partecipazione delle aziende alle *catene globali del valore* passando in rassegna le più importanti questioni: da un breve *excursus* sull'impresa alla presentazione dell'esperienza internazionale delle *PMI* del settore di appartenenza di quest'ultima (laddove sia stato possibile reperire i principali e più aggiornati dati); dalla collocazione della società all'interno della *catena globale del valore* di riferimento al ruolo prospettico che intende giocare nel prossimo futuro (a 2/3 anni); dai principali *economics* (fatturato, *export* e *subfornitura*) registrati dall'azienda nell'ultimo triennio all'impatto della crisi internazionale sulla sua *performance* e al ruolo della nuova globalizzazione sulle sue sorti; dalle criticità incontrate nel processo di espansione internazionale al ruolo dei soggetti istituzionali e di rappresentanza in grado di avviare azioni incentivanti questa dinamica.

I casi di studio

Biomedica Foscama Group SpA

di Francesca D'Ambrosio e Luigi Zollo

L'azienda

La *Biomedica Foscama Group SpA* di Ferentino (FR) è una casa farmaceutica presente da 50 anni nel tessuto produttivo italiano: negli ultimi anni di proprietà di una società brasiliana, è stata restituita nel 2010 all'industria nazionale grazie alla riacquisizione da parte di una famiglia di imprenditori romani.

L'azienda produce e commercializza farmaci, dispositivi medici (*medical device*) e integratori (*food supplement*) in tre principali aree terapeutiche: oncologia, trattamento geriatrico e neuroscienze.

Più nello specifico, le sue principali attività sono le seguenti:

- produzione e commercializzazione di farmaci etici di cui è titolare dell'AIC;
- produzione e commercializzazione di dispositivi medici;
- commercializzazione di integratori alimentari;
- produzione per conto terzi.

Con riferimento a quest'ultima attività, quando l'*output* è un semilavorato si concretizza nel liofilo sterile (per la cui preparazione è stato realizzato uno stabilimento dedicato, tra i pochi al mondo) e quando è, invece, un prodotto finito si identifica nel medicinale in flaconi.

La *vision* della *Biomedica Foscama Group* è quella di garantire la salute e migliorare la qualità della vita dei pazienti che fanno uso dei suoi prodotti. Infatti tutta la gestione organizzativo-aziendale è improntata ad un preciso codice etico espressione di un contesto imprenditoriale dotato di elevati *standard* di professionalità: sono 88 gli addetti - che raggiungono i 130 se si considerano anche coloro i quali operano nella rete esterna - che hanno come primario obiettivo quello di soddisfare nel migliore dei modi le necessità e le aspettative dei pazienti.

In ragione di tale *statement*, l'impresa ambisce a diventare *leader* a livello nazionale e internazionale nel settore della produzione di liofilizzati per il mercato farmaceutico e ad essere riconosciuta in ambito domestico come *partner* di riferimento della classe medica per patologie collegate agli aspetti nutrizionali.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

Nell'industria farmaceutica internazionale le aziende di piccola e media dimensione giocano un ruolo rilevante nonostante la tradizionale predominanza dei grandi produttori multinazionali. Quasi il 90% delle imprese è di taglia medio-piccola: questo indica che anche un sistema industriale basato su dimensioni contenute può raggiungere una *leadership* internazionale a patto che i suoi *player* siano presenti in

produzioni ad elevato contenuto tecnologico nonché dotate di alti *standard* qualitativi e che instaurino forti legami con altre società della filiera.

Osservando la struttura dell'industria farmaceutica italiana emerge l'elevato grado di disintegrazione verticale delle aziende: la decisione di mantenere una particolare fase della *catena del valore* all'interno (*in house*) piuttosto che affidarla all'esterno (*in outsourcing*) viene presa in ragione di molteplici fattori tra i quali il tipo di prodotto, la tecnologia utilizzata, le dimensioni e le variabili istituzionali del *Sistema Paese* (il regime di tassazione, le relazioni industriali e il diritto commerciale).

Alla base di tale modello industriale si individua un elevato potere di attivazione economica della piccola dimensione, ma anche una particolare strategia di crescita delle *PMI*: nella misura in cui la ridotta taglia dimensionale non rappresenta una fase di passaggio verso la grande impresa, possiamo affermare che le piccole e medie imprese farmaceutiche italiane perseguono una crescita di tipo qualitativo più che quantitativo dal momento che, pur crescendo professionalmente, mantengono una conformazione molto simile a quella iniziale.

Come dimostra lo studio svolto nel 2011 da *Farmindustria* dal titolo *Produzione di valore*, l'Italia è al primo posto in Europa per numero di *PMI* farmaceutiche, con un'incidenza sull'occupazione e sulla produzione superiore alla media delle principali economie continentali. Dal punto di vista dell'apertura ai mercati internazionali, negli ultimi anni l'impegno delle imprese italiane è stato intenso per cogliere le opportunità rappresentate anche dai mercati in via di sviluppo: le principali destinazioni rimangono quelle europee e il Nord America, ma tra il 2007 e il 2011 è aumentata dal 15 al 21% la quota di società sempre più orientate verso i paesi emergenti.

Con riferimento al dato nazionale ma con *focus* sul Lazio, Roma e Latina sono - rispettivamente - la seconda e la terza provincia farmaceutica in Italia per fatturato; Frosinone si attesta tra le prime 10 (*Sviluppo Lazio*, 2011). L'industria farmaceutica è il primo settore esportatore della regione con un'incidenza del 29% sul totale laziale e con punte del 66% in provincia di Latina, del 44% a Frosinone e del 35% a Rieti.

Risultati resi possibili dalla presenza di importanti aziende - sia a capitale italiano che estero - attive nella produzione, nella ricerca e nelle biotecnologie oltre che interessate da significative collaborazioni con i molti poli di eccellenza pubblici presenti sul territorio.

In ultimo è bene considerare anche l'occupazione che la farmaceutica genera attraverso l'indotto: se si considera la filiera distributiva bisogna tener conto che nella distribuzione intermedia (compreso il suo indotto) lavorano oltre 12 mila addetti (fonte *Associazione Distributori Farmaceutici*); la somma di addetti diretti, indotto e filiera è pari a oltre 223 mila unità.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Biomedica Foscamo Group* gestisce, da meno di 5 anni (ovvero dalla sua ricostituzione) e in forma stabile, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) fuori dai propri confini nazionali. In ragione di questa condizione l'azienda risulta tecnicamente internazionalizzata.

Ad oggi l'impresa mantiene rapporti con una serie non molto ampia di paesi: Cina, Giappone, Vietnam e Far East, oltre ad alcuni della UE; per il futuro prossimo (a 2/3 anni), invece, prevede di sviluppare un numero maggiore di relazioni: in Europa, con Regno Unito, Germania, Francia e Spagna; in America, con gli Usa (ma per progetti la cui fase di sviluppo viene realizzata in Europa); in Asia, con India e Corea del Sud; in Africa e Medio Oriente, con i Paesi del Maghreb ed altri Paesi del Mediterraneo.

I *partner* esteri e/o italiani ivi operanti con i quali la società intesse il proprio *network* sono attualmente altre *PMI* (sia italiane che straniere), aziende della stessa filiera (sia nazionali che non) e università italiane (la *Federico II* di Napoli, *Tor Vergata* di Roma e quella della *Tuscia* di Viterbo). Per il futuro a medio-breve termine (a 2/3 anni) l'obiettivo è quello di avviare relazioni strategico-commerciali con grandi imprese (sia italiane che straniere) e con università estere: quest'ultima forma di collaborazione sarà finalizzata allo studio dei *dossier* clinici relativi ad alcune particolari patologie (ad esempio, sulla fibrosi cistica verrà avviata una collaborazione con un ateneo tedesco).

Le relazioni economiche che oggi l'azienda intrattiene con l'estero si concretizzano in attività di esportazione indiretta realizzate tramite l'ausilio di *trading company* ovvero mediante *accordi internazionali* declinati secondo la logica del *licensing*; per il prossimo futuro esse si conformeranno ad un approccio più strutturato ossia implementato attraverso *investimenti diretti esteri (IDE)* con creazione di siti produttivi *ex novo* (operazione *greenfield*) piuttosto che mediante la riconversione di siti preesistenti (operazione *brownfield*).

L'odierno campo di cooperazione all'interno del quale la *Biomedica Foscamo Group* sviluppa sinergie con operatori esteri è rappresentato da *partnership* nello sviluppo di prodotto e dall'integrazione nella catena della fornitura; a queste attività l'impresa vorrebbe accompagnare nel prossimo futuro l'interazione nella produzione.

Le motivazioni che spingono la società ad avviare una dinamica internazionale sono rinvenibili - da un punto di vista commerciale - nel minor costo delle materie prime e del lavoro, nella dimensione e qualità dei nuovi mercati (in concomitanza con un aumento del volume delle vendite) e nell'allungamento del ciclo di vita dei prodotti oltre che - da un punto di vista più squisitamente strategico - nel miglioramento dell'immagine aziendale, nell'individuazione di *partner* strategici e nella diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Biomedica Foscama Group* percepisce l'esistenza delle *catene globali del valore* come determinante del mutamento strutturale dei sistemi produttivi di tutto il mondo con *focus* specifico su quelli interni al proprio settore di riferimento.

La sua partecipazione al *nuovo paradigma internazionale della produzione* si traduce in un coinvolgimento nel ruolo di *impresa intermedia* ovvero di soggetto in grado di ricoprire sia la posizione di acquirente sia quella di fornitore. Infatti, sul primo fronte, l'azienda si approvvigiona di *input* produttivi (specialmente materie prime) da una decina di imprese estere (sia di origine UE che *extra* UE) di medio-grandi dimensioni poste a monte della *catena*; sul secondo fronte, essa fornisce il proprio *output* intermedio (o finito) a una decina di società straniere (come sopra, sia di origine UE che *extra* UE) di medie dimensioni collocate a valle della *catena* stessa.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la condizione di *impresa intermedia* è stata interpretata al meglio dalla società in quanto accompagnata da un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della *catena globale del valore* di riferimento che l'ha accreditata quale *impresa intermedia evoluta*: questo, in forza di un cambiamento della sua collocazione nella *stessa* frutto del duplice avanzamento, funzionale e relazionale, che l'ha condotta ad assumere i connotati di *impresa multi-task* e *multi-relazionale*.

La *Biomedica Foscama Group* è avanzata all'interno della *catena globale del valore* di appartenenza attraverso differenti itinerari: la riorganizzazione del processo di produzione e il ricorso a nuove tecnologie (*avanzamento di processo*), la realizzazione di un prodotto inquadrabile all'interno dello stesso settore e a più elevato valore aggiunto (*avanzamento di prodotto*) e lo spostamento in un settore merceologico diverso da quello originario (*avanzamento intersettoriale*). Ma soprattutto l'acquisizione di nuove funzioni aziendali (*avanzamento funzionale*) che ha significato un aumento della quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) e l'ampliamento delle relazioni di scambio con altri *partner* con successiva creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*) che ha generato un miglioramento in termini di fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) e di acquisti in *subfornitura* da fornitori stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente).

Al fine di porre l'azienda nelle migliori condizioni per affrontare le sfide del mercato e per raggiungere il presidio di nuove aree di *business* sono stati necessari profondi interventi di riorganizzazione della struttura operativa e del *management* da parte della nuova *Proprietà*.

In tal modo si sono realizzati rinnovamenti dell'*interna catena del valore* aziendale strumentali a favorire la sicurezza dei lavoratori, la qualità delle risorse industriali impiegate, l'innovazione attraverso l'implementazione di un moderno sistema di

information technology e il miglioramento della gestione del personale interno e della rete esterna (che provvede all'informazione medico-scientifica sul territorio).

In Italia la società ha affidato la distribuzione di alcuni prodotti (integratori) ad un operatore specializzato in grado di attivare una rete di vendita capillare utile ad incrementare la loro presenza soprattutto nelle farmacie in quanto canale privilegiato per queste specialità medicinali.

Un altro importante risultato sul fronte commerciale è stato conseguito mediante la sottoscrizione di una serie di accordi per la distribuzione ospedaliera con la multinazionale *Fresenius Kabi - Medical Nutrition International Industry* accreditabile come azienda *leader* in Europa e America Latina.

La posizione che l'impresa ha consolidato nel triennio 2009-2011 all'interno della propria *catena globale del valore* la vede prendere parte ad uno specifico segmento della *stessa* e l'aspettativa che si formula per il triennio prossimo (2012-2014) rimane la medesima, non volendosi impegnare in una *governance* più estesa.

Fatturato, export e subfornitura

Gli interventi di riorganizzazione interna successivi alla riacquisizione della società da parte della nuova *Proprietà* ed il processo di avanzamento nella *catena globale del valore* portati avanti dalla *Biomedica Foscama Group* si sono tradotti in risultati economici che hanno determinato un importante incremento del fatturato, passato dai 2 milioni di euro del 2010 (primo anno utile) ai 13,2 milioni di euro del 2011 e agli oltre 14 del 2012 (anno considerato al fine di evidenziare un primo triennio fiscale).

Di questo *turnover* la quota per esportazione registrata nel 2011 si è attestata sui 2,5 milioni di euro mentre quella rimarcata nel 2012 ha raggiunto un valore prossimo ai 4,3 mln di euro, evidenziando un *trend* in crescita della componente estera sul totale nel triennio 2010-2012.

I ricavi generati nel 2011 per vendita di beni e servizi ad altre imprese hanno avuto la seguente distribuzione: l'80% è stato realizzato verso aziende italiane e il restante 20% verso aziende estere; il 100% ha interessato relazioni con società di medie dimensioni; il 15% ha avuto come controparte *imprese intermedie* e il rimanente 85% *imprese finali*.

Gli acquisti di materie prime e semilavorati effettuati nel 2011 da altre imprese hanno evidenziato composizione che segue: l'80% è provenuto da aziende italiane e il restante 20% da aziende estere; il 100% ha interessato operazioni con società di medie dimensioni; il 100% ha avuto come interlocutore *imprese finali*.

La *Biomedica Foscama Group* ha, dunque, dimostrato di avere contratti di *subfornitura* sia in uscita che in entrata con riferimento al triennio 2009-2011.

Sul primo fronte ovvero quello dell'offerta di *subfornitura*, nel triennio considerato l'azienda ha realizzato un fatturato annuo che, sul totale generale, ha oscillato tra il 10 e il 15%. Di questo *turnover*, però, non vi è stata per il momento alcuna quota venduta all'estero.

I prodotti realizzati in *subfornitura* nel 2011 sono rimasti simili (ovvero inquadrabili all'interno dello stesso settore merceologico) rispetto al 2009, mentre le caratteristiche della lavorazione sono state concordate con i committenti piuttosto che determinate dai committenti e proposte all'impresa.

Sul secondo fronte ovvero quello della domanda di *subfornitura*, nel triennio di riferimento la società ha evidenziato una percentuale annua di acquisti che, sul totale generale, è stata prossima ai 20 punti. Nel prossimo futuro (a 2/3 anni) potrebbero esservi delle significative variazioni in aumento di questa voce laddove l'azienda decidesse di affidarsi a *partner* esterni per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Le tipologie di prodotti e/o semilavorati più significativi acquistati secondo questa *pratica* sono rappresentati dalle materie prime (maggior peso sul totale) piuttosto che da farmaci ed integratori, mentre le lavorazioni prevedono due diverse modalità operative ossia la produzione per conto terzi (legata unicamente al confezionamento del prodotto laddove la produzione viene svolta all'esterno del proprio stabilimento) e la produzione su commessa (che incamera quasi il 100% del totale).

La motivazione oggi più significativa che determina il ricorso alla *subfornitura* è rappresentata dalla condizione di avere un'officina di produzione non abilitata: non tanto, dunque, la mancanza di *know how* quanto una limitatezza della capacità produttiva.

Il parco subfornitori sul quale può fare affidamento l'impresa ha una consistenza attuale di 5 unità, ma per il prossimo futuro (a 2/3 anni) vi è l'intenzione di aumentarne il numero: tale aspettativa si lega alla pianificazione di strategie di diversificazione della fornitura (per arrivare ad avere fornitori alternativi in numero maggiore) e di sviluppo di nuovi prodotti.

Attualmente i primari bacini di approvvigionamento della *subfornitura* sono circoscritti all'ambito nazionale (Lombardia, Lazio e Veneto), ma per il prossimo futuro l'azienda intende orientarsi verso alcuni paesi UE, verso il continente asiatico (Cina), considerando irrilevante la condizione di prossimità geografica con i *partner* ai fini del mantenimento delle relazioni.

Le attese di un maggior ricorso a subfornitori esteri sono evidentemente legate anche a politiche aziendali che prevedono una crescente espansione internazionale nella misura in cui sarà possibile implementare attività come *joint venture* o *investimenti diretti esteri (IDE)*.

I fattori che attualmente risultano rilevanti nella scelta dei subfornitori sono il prezzo, la capacità di progettazione, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità; tra questi, l'ultimo citato sta assumendo un ruolo centrale.

Con stretto riguardo al contesto italiano, secondo il parere dell'impresa i problemi di competitività evidenziati dalle nostre società di *subfornitura* - dovuti ad un ridotto dimensionamento medio della loro struttura aziendale - non potrebbero essere superati attraverso lo sviluppo di processi di integrazione tra le stesse.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei Vertici della *Biomedica Foscama Group* la crisi ha inciso poco sulla *performance* che l'impresa ha segnato nel triennio 2009-2011: la sua consolidata presenza a livello internazionale ed il continuo avanzamento nella *catena globale del valore* di riferimento hanno favorito risultati incoraggianti. Se, dunque, per il recente passato la partecipazione dell'azienda alla logica di tali *catene* ha leggermente amplificato il riverbero della crisi, la convinzione è che per il prossimo futuro questa condizione potrà rappresentare l'occasione di una nuova ripartenza.

Inoltre i mutamenti intervenuti nel corso dell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (digitalizzazione e *ICT*) che nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione) sono stati affrontati dalla società in maniera attiva: essa ha avviato un processo di ristrutturazione (ricostituzione *ex novo*) in concomitanza con lo scoppio della crisi in ragione del quale è riuscita a sopportare meglio l'urto dell'infelice congiuntura con impatti attutiti sui principali *economics* (fatturato, esportazioni e redditività). La ristrutturazione ha riguardato un uso più esteso ed organico delle *ICT*, un arricchimento della gamma di prodotti attraverso un avanzamento nella scala dell'intensità tecnologica e una maggiore internazionalizzazione (obiettivo, questo, da perseguire con sempre maggiore vigore nel futuro).

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

La dinamica internazionale della *Biomedica Foscama Group* è stata frenata da alcuni elementi ostativi di natura endogena piuttosto che esogena. Tra le principali criticità interne ritroviamo la mancanza di personale qualificato da dedicare e la non disponibilità di adeguati livelli di risorse finanziarie (fattore meno quotato del precedente). Le principali criticità esterne sono, invece, ricondotte alla farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia, all'instabilità politico-economica, alla scarsa affidabilità dei *partner* e alla dubbia qualità dei fornitori.

Dovrebbero, dunque, essere implementate azioni concrete a supporto dei processi di espansione internazionale e individuati soggetti precisi in grado di sostenerle a favore delle imprese di un determinato territorio: ciò vorrebbe dire sviluppare servizi reali di accompagnamento all'estero e creare una maggiore sinergia tra aziende (specie *PMI*) e mondo istituzionale in modo da presentarsi sui mercati internazionali in versione di *Sistema Territorio*. Gli *stakeholder* preposti a favorire questa dinamica virtuosa dovrebbero essere le Associazioni di Rappresentanza, le Ambasciate e i Consolati, l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*), le Banche e gli Enti Regolatori (soggetti specifici di settore).

Fraschetti Distribuzione SpA

di Francesca D'Ambrosio e Luigi Zollo

L'azienda

Quella che oggi prende il nome di *Fraschetti Distribuzione* nasce nel 1870 come negozio di ferramenta ed articoli per l'agricoltura. Dopo poco più di un secolo di attività ovvero dagli anni '80 del secolo scorso diventa una SpA ed oggi conta circa 100 addetti.

L'impresa appartiene alla *FRAMAR Holding*, società di partecipazione e sviluppo con sede a Mombello Monferrato (AL), che ha la seguente articolazione:

- *Fraschetti Distribuzione*
- *Fraschetti Sud*
- *Fraschetti Logistica*
- *Fraschetti Energia*

Nel corso del 2011 l'assetto societario è rimasto stabile e l'azienda non è stata interessata da operazioni straordinarie, ma solo da nuove partecipazioni in società di *retail* (in particolare cinesi) in procinto di aprire punti vendita diretti in Europa.

I principali prodotti dell'impresa - i cui marchi sono registrati in Italia, Europa e Cina - sono ricompresi in otto famiglie costituite da articoli per il giardinaggio e l'agricoltura, articoli per l'edilizia, ferramenta, utensileria meccanica, utensileria elettrica, siderurgia, idraulica e articoli per la casa.

L'azienda serve una fascia di mercato medio-alta grazie ad una serie di *private label* di elevato *standing* sviluppati negli ultimi dieci anni: la tendenza, infatti, è quella di aumentare il valore, sia sostanziale che percepito, di tali prodotti stante la convinzione secondo cui i diversi *brand* riconducibili alla casa madre potrebbero rimanere deficitari dal punto di vista competitivo laddove non venissero accompagnati da una qualità intrinseca.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Fraschetti Distribuzione* gestisce, in forma stabile e da oltre 10 anni, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) all'estero: in funzione di tale circostanza l'azienda può intendersi tecnicamente internazionalizzata.

I principali paesi stranieri nei quali la società è attiva sono: in Europa, Portogallo, Spagna, Grecia e Paesi dell'Est; in America, Usa, Canada e diversi Stati dell'America

Centrale e del Sud; in Asia, Cina, India, Vietnam, Malesia e Thailandia; l'obiettivo per il prossimo futuro (a 2/3 anni) è quello di consolidare i rapporti con l'Europa e di ampliare quelli con tutti gli altri mercati *target* cercando di raggiungere nuovi paesi dell'area mediterranea.

I *partner* stranieri e/o italiani attivi all'estero con i quali oggi l'azienda intrattiene relazioni sono fundamentalmente altre *PMI* ed imprese appartenenti alla stessa filiera (sia italiane che non); le previsioni per il breve termine (a 2/3 anni), orientate a vedere rinsaldate tali relazioni, evidenziano la volontà di instaurare rapporti anche con il mondo accademico e della ricerca (Università, Incubatori Tecnologici e Parchi Scientifici) laddove tali realtà sapranno mostrarsi più vicine al mondo dell'impresa.

Per quanto attiene alle modalità di internazionalizzazione, attualmente la società intesse rapporti con l'estero attraverso il *driver* delle *esportazioni* mediante propri canali distributivi (*export* diretto) e tramite quello degli *accordi internazionali* nella forma di *joint venture*, *licensing* e *franchising*; tuttavia sente fortemente la mancanza dell'ausilio di *trading company*, consorzi e associazioni che auspica di riuscire ad attivare nei prossimi anni per dare spazio anche a forme di *export* indiretto.

I campi di cooperazione all'interno dei quali l'impresa sperimenta tali relazioni sono costituiti da *partnership* nello sviluppo di prodotto, dall'integrazione nella catena della fornitura, dall'interazione nell'attività commerciale/logistica e dall'interazione nella produzione.

Le principali motivazioni che spingono o potrebbero maggiormente stimolare l'azienda ad intraprendere una così ampia dinamica internazionale sono rappresentate da una *vision* chiara (meglio definibile come curiosità di conoscere e comprendere usi e costumi differenti dai propri) nonché dalla disponibilità di incentivi economici (laddove venisse promossa una premiante allocazione di risorse da parte dei soggetti preposti, sia comunitari che governativi).

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Fraschetti Distribuzione* percepisce il mutamento in atto negli assetti produttivi di tutto il mondo in ragione dell'avvento della globalizzazione delle *catene del valore* e partecipa attivamente al nuovo paradigma internazionale della divisione del lavoro.

L'azienda si colloca all'interno della propria *catena globale del valore* nel ruolo di *impresa intermedia* in quanto in grado di ricoprire la duplice funzione di acquirente e di fornitore. Sul primo fronte, essa acquista prodotti appartenenti alle otto famiglie menzionate da circa un centinaio di imprese estere (cinesi, indiane, vietnamite, malesiane e thailandesi) di tutte le dimensioni (dalla piccola alla grande) poste a monte della *catena*; sul secondo fronte, essa fornisce prodotti finiti di tutte le otto famiglie (attraverso la brandizzazione di *private label* più che orientandosi direttamente al mercato) a *partner* collocati a valle della *catena* stessa (la *Fraschetti Distribuzione* vuole ritagliarsi lo spazio di azienda-diaframma in grado di inserirsi tra

la distribuzione ed il punto vendita senza stabilire un diretto contatto con il consumatore finale.

Inoltre, l'impresa ha saputo prodursi nell'ultimo triennio (2009-2011) in un percorso di avanzamento all'interno della propria *catena* di riferimento attraverso vari itinerari: riorganizzando i processi produttivi ed implementando nuove tecnologie in maniera da essere più vicina alle fonti di produzione mediante un processo di delocalizzazione ed *outsourcing* (*avanzamento di processo*), realizzando un prodotto a più alto valore aggiunto all'interno dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*) e spostandosi in un settore merceologico diverso da quello abituale (*avanzamento intersettoriale*). Ma soprattutto ampliando le relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*) e internalizzando un numero crescente di funzioni (*avanzamento funzionale*): in questo modo si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'avanzamento di tipo relazionale non ha significato per la società miglioramenti in termini di fatturato in *subfornitura* quanto piuttosto in termini di acquisti sui mercati esteri.

Nel triennio considerato l'azienda ha preso parte ad uno specifico segmento di *catena globale del valore* e la prospettiva per il prossimo futuro (a 2/3 anni) è quella di voler consolidare questa condizione aumentando, però, i segmenti serviti.

Attualmente l'impresa non ritiene, dunque, concretizzabile l'ipotesi di governo della propria *catena*; tuttavia, laddove dovesse prendere in considerazione questa possibilità, essa sarebbe propensa ad adottare prevalentemente un sistema di *governance relazionale* (in cui le relazioni committente-fornitore sono più strette e di mutua dipendenza) o *captive* (in cui il fornitore è dipendente da un grande committente) piuttosto che *modulare* (in cui il fornitore è autonomo e può servire molti committenti).

Fatturato, export e subfornitura

Nel periodo 2009-2011 il fatturato annuo della *Fraschetti Distribuzione* si è attestato mediamente sui 60 milioni di euro, con dato confermato stabile anche nel 2012; di questo *turnover* solo una minima parte è stata realizzata per *export*.

I ricavi generati per vendita di beni e servizi ad altre aziende nel 2011 sono stati frutto di rapporti con imprese italiane (100%), di cui piccole nell'ordine del 30%, medie 60% e grandi 10%; l'intero valore (100%) è stato realizzato verso *imprese finali*.

La percentuale di acquisti di materie prime e semilavorati effettuati da altre imprese nel 2011 ha seguito essenzialmente la stessa distribuzione percentuale vista pocanzi.

La *subfornitura* risulta, dunque, importante per l'economia complessiva dell'azienda che ha avviato tale pratica sia in uscita che in entrata.

Per quanto riguarda la *subfornitura* in uscita (offerta), nell'ultimo triennio (2009-2011) la società ha realizzato un certo fatturato anche se tale lavorazione ha interessato i rapporti con l'impresa stessa (condizione *border line*) per operazioni sul mercato cinese attraverso esportazione di un prodotto brandizzato e già finito.

Nel 2011 si è verificato un cambiamento dei prodotti realizzati in *subfornitura* rispetto al 2009 con diversificazione verso settori confinanti per via della continua evoluzione del *private label* di proprietà; le caratteristiche della produzione, però, sono rimaste generalmente concordate con i committenti.

Per quanto riguarda la *subfornitura* in entrata (domanda), l'azienda ritiene oggi strategico il ricorso a questa *pratica*: essa si avvale di servizi (non solo di prodotti) al fine di decentrare le attività collaterali creando una sorta di polmone esterno con un incremento della terziarizzazione e della flessibilità.

La tipologia dei servizi acquistati è costituita soprattutto dall'assistenza *post-vendita*, dall'attività di finitura di prodotti (ultimo tocco) e dalla manodopera non specializzata (impiegata per la movimentazione delle merci e per la gestione della banchina). Ad oggi tutta la *subfornitura* (100%) viene evasa in forma di lavorazioni su commessa e non è possibile prevedere per il prossimo futuro variazioni nella direzione del conto-terzismo.

Le motivazioni più significative che attualmente determinano il ricorso alla *subfornitura* sono costituite per il 50% da una capacità produttiva interna solo parziale e per l'altro 50% si dividono equamente tra mancanza di *know how*, punte congiunturali di domanda e costi fissi troppo alti (rete vendita, pubblicità, etc.).

In merito alla consistenza del parco subfornitori - che è attualmente prossimo alle cento unità e non si limita a realtà regionali o locali - non ne è prevista la variazione in un prossimo futuro quanto piuttosto il consolidamento delle *partnership* più virtuose; tuttavia questa circostanza viene riconosciuta dall'impresa come criticità in quanto potrebbero essere raccolti maggiori risultati attraverso una più ampia globalizzazione della *subfornitura* in entrata, specie verso l'Est Europa (e non solo verso la Cina) dove il *know how* è in crescita ed i costi rimangono competitivi.

La condizione di prossimità geografica risulta, dunque, ancora rilevante per la scelta dei subfornitori; ma, considerata la scarsa offerta presente sul mercato domestico ed il rapporto costi/benefici che risulta deficitario in Italia rispetto all'estero, la società vorrebbe imprimere alla propria domanda di *subfornitura* una maggiore dinamica verso i paesi esteri maggiormente vicini. L'idea sarebbe quella di ampliare il ricorso a subfornitori di paesi comunitari (Repubblica Ceca e Romania) soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo delle tecnologie del *web*.

A questo proposito, *internet* sta modificando in maniera assolutamente positiva la possibilità di accesso a nuovi fornitori da parte dell'azienda e la facilità di gestione dei rapporti con essi.

I fattori rilevanti nella scelta dell'offerta di *subfornitura* da parte della società si identificano soprattutto nella valutazione costi/benefici oltre che nel rispetto dei tempi di consegna, nella capacità di progettazione, nelle garanzie sul prodotto e nella rapidità di apportare modifiche allo stesso, nell'elasticità di variare i volumi realizzati, nella solidità economico-finanziaria e nelle tecnologie di produzione avanzate. In quest'ultimo senso, l'offerta italiana risulta interessante, ma evidenzia un forte limite nei prezzi elevati.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Fraschetti Distribuzione* la crisi ha inciso lievemente sulla *performance* dell'impresa producendo una fisiologica contrazione del fatturato, dell'*export* e della redditività nel triennio 2009-2011.

Se, quindi, per il passato la partecipazione dell'azienda alla logica delle *catene globali del valore* ha sicuramente amplificato (anche se in misura limitata) le ripercussioni dell'infelice congiuntura, per il futuro il suo coinvolgimento in tali *catene* potrà rappresentare la base per una nuova ripartenza.

Inoltre la società ha affrontato in modo attivo i mutamenti intervenuti nel corso dell'ultimo decennio nelle tecnologie dominanti (digitalizzazione e *ICT*) e nell'estensione dei mercati su scala mondiale (globalizzazione) attraverso un profondo processo di ristrutturazione. Infatti prima dello scoppio della crisi essa ha intrapreso un processo di questa natura attraverso un uso più esteso ed organico delle *ICT*, un arricchimento della gamma di prodotti con avanzamento nella scala dell'intensità tecnologica ed una maggiore internazionalizzazione. La ristrutturazione ha prodotto, dunque, un effetto positivo sui principali *economics*.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le criticità interne che hanno maggiormente ostacolato le relazioni economiche dell'impresa con operatori e mercati esteri sono state individuate nella mancanza di specifiche competenze manageriali e di personale qualificato da dedicare, nell'insufficiente analisi di mercato e di ricerca *partner*, nella non ottimale conoscenza delle lingue e nella limitata mobilità del personale; accanto a queste, le principali criticità esterne sono state rilevate nella mancanza di soggetti specializzati nel supporto all'internazionalizzazione e nell'eccessiva burocrazia aggravata dalla farraginosità delle leggi. Pertanto l'aumento di servizi concreti a supporto del processo di espansione internazionale (come l'avvio di sistematiche analisi di mercato, la ricerca attenta di *partner* stranieri, un'analisi puntuale della concorrenza, l'incremento della qualità del prodotto insieme alla promozione ed all'innovazione) potrebbero senza dubbio rappresentare azioni incentivanti a supporto della dinamica globale; specie se ad adottare queste buone pratiche fossero attori istituzionali del calibro dei Ministeri di competenza e del Sistema Camerale.

Fratelli Mazzocchia Srl

di Francesca D'Ambrosio e Luigi Zollo

L'azienda

La *Fratelli Mazzocchia Srl* avvia la propria attività nel 1967 nel sito produttivo di Frosinone. Tuttavia la storia di questa azienda - oggi *leader* nella progettazione, costruzione e commercializzazione di compactatori, cassonetti e attrezzature per la raccolta dei rifiuti - ha inizio nel 1920 quando, mettendo a frutto la grande esperienza maturata nella lavorazione del metallo e del legno, si specializza nella produzione di calessi nobiliari realizzati su commessa.

Lo stabilimento della società si estende su una superficie complessiva di oltre 45.000 mq; il processo produttivo è all'avanguardia con l'automazione spinta di molte fasi di realizzazione del prodotto; un sistema di controlli con elevati *standard* qualitativi è garanzia di affidabilità totale, valore inculcato nei 119 addetti inseriti stabilmente in pianta organica.

Oltre 40 anni di esperienza che hanno consentito all'impresa di acquisire la professionalità e le competenze necessari a poter rispondere sempre meglio alle crescenti esigenze del mercato.

La svolta decisiva avviene nel 1972 quando l'azienda viene coinvolta nella progettazione e realizzazione di macchine per la raccolta dei rifiuti: questa prima esperienza le richiede una lavorazione per conto terzi che consente di valorizzare le competenze tecnico-artigianali maturate negli anni; in seguito a questa commessa la società decide di sviluppare interamente un proprio prodotto e nel 1974 realizza il primo automezzo destinato alla raccolta dei rifiuti, prodotto di qualità riconosciuta e superiore a quella dei principali veicoli dei concorrenti.

La collocazione del cliente al centro della progettazione di soluzioni *ad hoc* e la corretta interpretazione delle mutevoli esigenze del mercato dei rifiuti hanno consentito alla *Fratelli Mazzocchia* di poter dar vita ad una gamma produttiva tra le più complete del mercato odierno: ampie le personalizzazioni offerte ed elevata la differenziazione.

L'azienda oggi realizza i seguenti prodotti: attrezzature a compattazione per la raccolta ed il trasporto di rifiuti solidi urbani, compactatori mono-operatori, veicoli satellite per l'ecologia, semirimorchi per il trasporto e la compattazione dei rifiuti, compactatori a terra per la raccolta dei rifiuti, veicoli lava-cassonetti, impianti per la selezione differenziata dei rifiuti urbani, impianti di selezione multi-materiale.

Il fulcro dell'intero sistema è rappresentato dalle modalità tecnico-ingegneristiche adottate per la realizzazione dei diversi macchinari ovvero dalla capacità di accoppiare l'auto-telaio acquisito da altre società (Iveco, Scania, Volvo, Mercedes,

etc.) e il prodotto *made in Mazzochia* (veicoli, auto-compattatori e attrezzature ossia scarrabili e semirimorchi).

In aggiunta all'attività produttiva e di assemblaggio, l'impresa si occupa del noleggio degli automezzi per la raccolta dei rifiuti e della loro manutenzione *full service* con un servizio di assistenza *post-vendita* che opera attraverso uno *staff* tecnico di comprovata esperienza e si avvale di un'efficiente rete di officine.

Tutti i prodotti sono studiati per essere forniti in *kit* (come semilavorato) per risultare allestibili con facilità nei luoghi di destinazione, specie all'estero.

La *Fratelli Mazzocchia* si è sempre contraddistinta per le elevate competenze specialistiche intrinseche già nella *Proprietà* e nelle risorse umane inserite in azienda. Sebbene oggi si configuri come impresa industriale, essa non ha mai snaturato il forte orientamento alla produzione artigianale e alla lavorazione su commessa che rappresentano i suoi principali punti di forza. Inoltre la flessibilità è intrinsecamente la precondizione atta a poter garantire la realizzazione di prodotti competitivi sui mercati internazionali in funzione delle diverse esigenze commerciali e normative ivi presenti.

La capacità di saper miscelare efficienza produttiva e adattamento internazionale del prodotto viene enfatizzata da una produzione organizzata in lotti *standard* nelle prime fasi e in interventi di adattamento e *customizzazione* nelle fasi terminali del processo grazie ad una piattaforma globale di sviluppo che può essere adattata ai differenti fabbisogni del mercato.

La dinamica internazionale dell'azienda

Secondo una ricerca promossa nel 2012 dall'*Associazione Nazionale della Filiera dell'Industria Automobilistica (ANFIA)* i produttori di veicoli per servizi ecologici, di allestimenti per l'igiene urbana e per la raccolta ed il trasporto di rifiuti solidi e liquidi (di cui i compactatori e le vasche per rifiuti, i veicoli per lo spurgo e le spazzatrici stradali rappresentano le principali tipologie di prodotto) costituiscono una nicchia di eccellenza nella filiera produttiva nazionale nonché un anello fondamentale della più ampia filiera dell'igiene urbana. Centrale per i *player* del settore, dunque, riuscire a proporsi anche sui mercati internazionali in virtù del *background* di estrazione e dell'*expertise* maturata.

Grazie alla gestione, da oltre 10 anni ed in forma stabile, di attività di natura economica con l'estero la *Fratelli Mazzocchia* risulta un'impresa tecnicamente internazionalizzata.

I rapporti maggiormente consolidati sono quelli con i seguenti paesi: in Europa, con Portogallo, Croazia, Danimarca, Romania, Spagna, Grecia e Russia (in questo mercato esiste un progetto di *partnership* finalizzato al *fine tuning* di cui si è parlato in precedenza); in Africa e Medio Oriente, con i Paesi del Maghreb ed altri Paesi del Mediterraneo (in Tunisia possiede un ufficio di rappresentanza); per il futuro prossimo (a 2/3 anni) l'azienda intende irrobustire i *link* esistenti impegnandosi anche

nella realizzazione di *investimenti diretti esteri (IDE)* in alcune precise aree strategiche in quanto considerati canali utili al trasferimento internazionale di conoscenze tecnologiche, organizzative e gestionali.

Le relazioni che oggi la società intrattiene con i mercati stranieri si configurano sostanzialmente in attività di *esportazione* (specie indiretta ovvero con l'ausilio di *trading company* o concessionari) e in *accordi internazionali* (realizzate prevalentemente *licensing*); per il futuro, invece, l'azienda vorrebbe sperimentare forme più impegnative di internazionalizzazione come gli *IDE*.

I *partner* con i quali l'impresa mantiene stabilmente questi *link* sono essenzialmente altre *PMI* (sia italiane attive *in loco* che straniere); per il prossimo futuro l'obiettivo è di puntare maggiormente su questo *target*.

Il campo di cooperazione all'interno del quale la *Fratelli Mazzocchia* sperimenta sinergie con società estere o comunque ivi operanti è circoscritto all'interazione nell'attività commerciale/logistica e a quella nella produzione; per il futuro, invece, essa prevede di collaborare all'integrazione nella catena della fornitura.

Le ragioni alla base di una così forte dinamica internazionale dell'azienda sono da ricondursi alle seguenti: da un punto di vista commerciale, il minor costo di materie prime e lavoro, l'accesso a nuove risorse e tecnologie, la dimensione e la qualità dei nuovi mercati, l'allungamento del ciclo di vita dei prodotti; da un punto di vista strategico, il miglioramento dell'immagine aziendale, l'individuazione di *partner* strategici e la diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La percezione da parte della *Fratelli Mazzocchia* del ruolo delle *catene globali del valore* come determinante del mutamento strutturale dei sistemi produttivi globali si concretizza in una chiara evidenza del fenomeno; tuttavia la sua partecipazione al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro è in via di definizione.

La società riesce comunque a tradurre la sua attuale collocazione all'interno della propria *catena* in un coinvolgimento nelle vesti di *impresa intermedia* attestandosi nella duplice posizione di acquirente e di fornitore: sul primo fronte, essa si approvvigiona di *input* (auto-telai, prodotti di carpenteria e semilavorati vari) da una decina di imprese di grandi dimensioni di nazionalità francese, tedesca e svedese poste a monte della *catena*; sul secondo fronte, essa fornisce il proprio *output* intermedio (prodotti semilavorati da ultimare nei luoghi di destinazione mediante un'operazione di *fine tuning* in quanto mancanti di auto-telaio) ad una decina di *PMI* di Romania, Polonia, Danimarca e Libia collocate a valle della *catena* stessa.

Nel triennio 2009-2011 l'azienda è stata capace di prodursi in un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della *catena globale del valore* di appartenenza. Essa ha progredito mediante un itinerario diversificato ovvero: attraverso la realizzazione di un prodotto a più elevato valore di mercato inquadrabile all'interno

dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*), ma soprattutto mediante l'acquisizione di un numero crescente di funzioni con mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e tramite l'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*). In virtù di tali ultime due forme di *upgrading* l'impresa si è elevata al rango di *intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* ha significato per la società miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che di numero di funzioni internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); mentre l'*avanzamento* di tipo *relazionale* ha generato un *plus* sia dal punto di vista del fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da *player* stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale ricoprire il ruolo di committente).

Nel triennio considerato la *Fratelli Mazzocchia* ha consolidato una posizione di governo della sua *catena* che ha gestito mediante l'adozione di un sistema di *governance modulare* in cui il fornitore è autonomo (basso *lock in*) e può servire molti committenti, conformandosi a una condizione di massima disintegrazione e prevalenza degli scambi sul mercato.

Fatturato, export e subfornitura

Gli interventi di riorganizzazione interna intrapresi dalla *Fratelli Mazzocchia* hanno portato, nonostante una leggera riduzione del fatturato nel 2011 rispetto al 2010 (da 15 a 13 milioni di euro), al pieno recupero della *performance* nel 2012 con un *turnover* risalito ai livelli del 2010.

Nel triennio 2009-2011 la quota annua di fatturato per esportazione si è attestata mediamente attorno al 20% del totale, con un dato sovrapponibile nel 2012.

Dei ricavi realizzati per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011: il 5% è stato realizzato verso imprese di piccole dimensioni, il 45% verso medie imprese ed il 50% verso grandi; l'80% è stato ottenuto da relazioni con aziende italiane ed il 20% con aziende estere; il 40% è stato registrato verso *imprese intermedie* ed il 60% verso *imprese finali*.

Degli acquisti di materie prime e semilavorati effettuati da altre società nel 2011, il solo dato reperibile è stato quello che declina tale valore integralmente (100%) a favore di *partner* configurabili come *imprese intermedie*.

Dunque, l'azienda dimostra di avere instaurato nell'ultimo triennio (2009-2011) relazioni di *subfornitura* sia in uscita che in entrata.

Sul primo fronte ovvero quello dell'offerta di *subfornitura*, l'impresa ha registrato un fatturato annuo attestatosi stabilmente intorno al 10% del dato complessivo; questo

per ragioni di carattere organizzativo e logistico. Tuttavia il suo valore è stato rivolto integralmente ai mercati stranieri (100%) identificandosi con la fornitura di soluzioni logistiche per l'estero che hanno evidenziato un *trend* stabilmente in crescita.

I prodotti realizzati in *subfornitura* nel 2011 non sono cambiati rispetto al 2009 in quanto inquadrabili nell'ambito dello stesso settore merceologico; le caratteristiche della lavorazione sono state proposte all'impresa dai propri committenti.

Sul secondo fronte ovvero quello della domanda di *subfornitura*, l'azienda ha realizzato nel triennio 2009-2011 una quota annua di acquisti pari al 20% del totale generale, con una tendenza stabile nel periodo di riferimento.

Attualmente la *subfornitura* cui fa ricorso la società è costituita quasi interamente dalla produzione su commessa (90%), essendo la lavorazione per conto terzi (10%) limitata alla fornitura ed installazione delle scatole elettriche. Da questo punto di vista non sono previsti cambiamenti per il prossimo futuro.

Il ricorso a questa *pratica* è motivato dall'assenza di capacità produttiva (nonostante sia disponibile in azienda il giusto *know how*) e dalla ricorrenza di punte congiunturali di domanda da evadere.

Ad oggi il parco subfornitori è costituito da una decina di imprese, ma la tendenza per il prossimo futuro è quella di aumentarne il numero, soprattutto per quanto riguarda le tornerie in *outsourcing* in risposta a logiche aziendali finalizzate a ridurre i costi fissi, incrementare la flessibilità ed aumentare la specializzazione degli operatori.

La società si approvvigiona soprattutto dalle regioni italiane (Lazio, Emilia-Romagna e Puglia), mentre la restante parte proviene da filiali italiane di multinazionali. Tuttavia per il prossimo futuro i bacini di approvvigionamento verranno individuati in misura crescente a livello internazionale allo scopo di garantire una maggiore diversificazione delle fonti.

Da questo punto di vista, la condizione di prossimità geografica non andrà a vincolare le future scelte aziendali. Anzi l'avvio di politiche di ulteriore espansione internazionale comporterà proprio un più robusto ricorso a subfornitori esteri.

Lo sviluppo del *web* sta modificando in maniera decisamente innovativa il rapporto tra l'azienda e l'offerta di *subfornitura* sia in termini di possibilità di accesso a nuovi fornitori sia in termini di rapporti con gli stessi.

I fattori rilevanti nella valutazione e conseguente scelta di tale *pratica* rimangono soprattutto il rispetto dei tempi di consegna, la capacità di progettazione, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità, l'elasticità nel variare i volumi realizzati e le tecnologie di produzione avanzate.

Con *focus* ristretto sul nostro paese, la *Fratelli Mazzocchia* ritiene che la *subfornitura* effettuata dalle imprese italiane abbia il suo punto di forza nell'elevato livello tecnologico ed il suo "tallone d'Achille" soprattutto nel mancato rispetto dei tempi di

consegna; tuttavia il settore domestico della *subfornitura* potrebbe trarre vantaggio dallo sviluppo di processi di integrazioni tra aziende, soprattutto tra quelle con produzioni simili al fine di ottenere economie di scala, tenuto conto dell'eccessiva frammentazione e delle dimensioni troppo piccole del relativo tessuto connettivo.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei Vertici della *Fratelli Mazzocchia* la crisi ha inciso abbastanza sulla *performance* della società che ha registrato un calo dei principali *economics* nell'ordine del 25% nel triennio 2009-2011. Tuttavia la partecipazione dell'impresa alla logica delle *catene globali del valore* ha sicuramente contribuito a smorzare le ripercussioni dell'infelice congiuntura e potrà costituire per il prossimo futuro la base di un nuovo rilancio sul mercato.

Inoltre l'azienda ha portato avanti un processo di ristrutturazione prima dello scoppio della crisi che ha riguardato un uso più esteso ed organico delle *ICT*, una maggiore spinta all'internazionalizzazione e un arricchimento della gamma di prodotti attraverso un avanzamento tecnologico (la progettazione di veicoli più piccoli e maggiormente adatti alle attuali realtà urbanistiche).

L'impresa ha anche avuto un ripensamento di strategie non più remunerative (la riduzione della produzione dei cassonetti suggerita dagli elevati costi di trasporto legati alle dimensioni del prodotto stesso) che ha favorito l'avvio di una procedura aziendale di scissione dal vecchio socio (oggi produttore di soli cassonetti).

La ristrutturazione avviata ha sicuramente attutito gli effetti della crisi su fatturato, *export* e redditività e spinge oggi la società a tenere aperti quanti più canali possibili, sia in Italia che all'estero, dal punto di vista commerciale.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le principali criticità, interne ed esterne all'azienda, che hanno ostacolato le relazioni economiche (commerciali e/o produttive) con i mercati e gli operatori esteri sono state, rispettivamente: sul primo fronte, la mancanza di specifiche competenze manageriali oltre che di personale qualificato da dedicare, la non sufficiente disponibilità di risorse finanziarie, la scarsa conoscenza dei mercati stranieri e la non ottimale conoscenza delle lingue; sul secondo fronte, la mancanza di soggetti specializzati nel supporto all'internazionalizzazione, l'instabilità politico-economica e la scarsa affidabilità dei *partner*.

Tra le azioni maggiormente incentivanti l'espansione internazionale della *Fratelli Mazzocchia* vengono segnalate i servizi a supporto dell'internazionalizzazione, traducibili in sistematiche analisi di mercato/settore e della concorrenza e in attività di promozione. Tra i soggetti istituzionali deputati a raccogliere tali istanze vengono citati: le Ambasciate e i Consolati, l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*) ed il Sistema Bancario.

Colavita SpA

di Fausto Gennaro e Luigi Zollo

L'azienda

La *Colavita SpA* nasce nel 1998 a Pomezia (RM) ed è oggi tra le aziende più rappresentative del settore oleario nazionale: facendo leva su una tradizione imprenditoriale di oltre 70 anni, è tra i *leader* riconosciuti a livello mondiale nell'esportazione di olio *extra* vergine d'oliva certificato italiano. La società controlla in qualità di capogruppo l'omonimo *Gruppo Colavita* dando lavoro a 55 addetti.

La principale attività dell'impresa consiste nella produzione e commercializzazione di olio *extra* vergine d'oliva, olio d'oliva e olio di sansa oltre che di aceto e sottoli; esiste inoltre un'attività di commercio di cosmetici a base di olio di oliva a marchio *Sole-Vita*.

All'interno della vasta gamma di prodotti *Colavita*, l'olio *extra* vergine è il fiore all'occhiello dell'*offering*: realizzato al 100% con olive italiane, serve una fascia di mercato di livello medio-alto.

L'azienda pone particolare enfasi sulla tecnologia, sulla selezione delle materie prime, sull'identificazione delle migliori aree di coltivazione, sulle modalità e tempi di raccolta e sul rispetto rigoroso delle normative vigenti; da quest'ultimo punto di vista, le certificazioni ottenute negli ultimi anni fanno della società una delle poche del settore a commercializzare autentici prodotti italiani.

A partire dagli anni '90 del secolo scorso, la *Colavita* raggiunge una posizione di *leadership* nell'esportazione di olio *extra* vergine di oliva in diversi paesi del mondo instaurando una fitta rete di rapporti commerciali: dall'Europa agli Usa e al Canada spingendosi fino all'America del Sud, all'Australia e al Giappone.

Con l'aumento della produzione e l'ampliamento della rete distributiva, la società decide di acquisire nel 1998 lo stabilimento di Pomezia - il più grande in Italia per produzione, con una capacità di 35.000.000 di litri l'anno - e cinque anni più tardi rileva lo storico marchio laziale *Santa Sabina*.

Al momento l'impresa opera in tre diversi stabilimenti: quello appena citato e due in Molise (a Campobasso e a Sant'Elisa a Pianisi, nella stessa provincia).

Nel 2009 la *Colavita* consolida la propria posizione strategica nei mercati internazionali acquisendo l'80% della *Colavita Usa*, la società di diritto statunitense attiva nella distribuzione di olio d'oliva, pasta, aceto balsamico ed altre specialità alimentari del *Made in Italy*. Con circa 100 milioni di dollari di fatturato nel 2008, la *branch* rappresenta l'importatore esclusivo dei prodotti *Colavita* per il Nord America, i quali - grazie alla *partnership* tra le due aziende - sono divenuti

leader di mercato negli Stati Uniti e i *best seller* tra i *brand* italiani di olio d'oliva ivi commercializzati.

La società è, pertanto, la numero uno in Molise, la seconda nel Lazio con il marchio *Santa Sabina* e una delle realtà più importanti in Italia e in Europa; negli Stati Uniti copre il 12% del mercato.

La sua *mission* è sintetizzata nella volontà di promuovere un prodotto al 100% italiano di qualità superiore e diffondere la cultura dell'olio d'oliva in tutto il mondo. Nell'intento di salvaguardare all'estero alcuni prodotti italiani di qualità, la *Colavita* e *INDALCO (Industrie Alimentari Colavita)* - in collaborazione con *The Culinary Institute of America* - hanno lavorato alla realizzazione della scuola di cucina denominata *Colavita Center for Italian Food & Wine*.

L'immagine dei prodotti *Colavita* è da sempre legata anche al mondo dello sport (in particolare al ciclismo) grazie all'impegno costante nella sponsorizzazione di attività varie in tutto il mondo.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

Secondo uno studio realizzato nel 2011 dall'*Osservatorio Economico di Unaprol (Consorzio Olivicolo Italiano)* il comparto olivicolo-oleario rappresenta uno dei più importanti dell'intero settore agro-alimentare nazionale sia in termini economici che per la conservazione delle relative tradizioni socio-culturali.

Dal 1990 ad oggi il comparto è in forte espansione a livello mondiale con un aumento sostanziale dei consumi e un tasso di crescita tra i più elevati dell'intera gamma delle produzioni agro-alimentari. Al suo interno sono in atto mutamenti strutturali che si dipanano lungo l'intera filiera che risulta sempre più orientata verso una maggiore razionalizzazione delle attività e verso innovazioni di prodotto e di processo, manifestando una maggiore attenzione alla qualità e a tutte quelle azioni in grado di valorizzare una produzione di eccellenza.

L'assetto del comparto si caratterizza per la presenza di realtà produttive diverse per grado di integrazione, dimensione, impianto strategico, struttura organizzativa ed operativa. Come accade in altri comparti del settore agro-alimentare, anche in quello olivicolo-oleario è attiva una miriade di imprese di piccole dimensioni che producono e commercializzano olio d'oliva a livello locale diversificando il loro *business* in settori affini. Pertanto una filiera basata su *PMI* può estendersi e, dunque, internazionalizzarsi laddove esse decidano di puntare su alcune importanti leve strategiche: la ristrutturazione degli impianti finalizzata al miglioramento della competitività, un maggiore coordinamento verticale con le fasi di commercializzazione (a valle) e di trasformazione (a monte) e un più ampio orientamento dell'intera filiera verso l'integrazione; ma anche sinergie di gestione delle attività olivicole in grado di favorire la sostenibilità, la multifunzionalità, l'innovazione e la valorizzazione delle produzioni.

L'olio d'oliva è uno degli alimenti che a livello mondiale risulta maggiormente legato al Mediterraneo: la sua produzione è diffusa tra i paesi sviluppati e in via di sviluppo ed è realizzata attraverso sistemi di lavorazione molto differenti, anche nell'ambito della stessa nazione. Esso viene prodotto su scala regionale, ma è scambiato a livello mondiale: le attività di trasformazione sono disperse lungo la filiera, mentre l'imbottigliamento è sempre più concentrato data la forte presenza di multinazionali.

L'Unione Europea, il suo maggiore produttore e consumatore, tende a proteggere il mercato interno nonostante conceda accesso preferenziale ad un certo numero di paesi dell'area mediterranea: alcuni di essi sono fundamentalmente esportatori ma movimentano anche rilevanti volumi di *import*; altri sono prevalentemente esportatori ma non producono olio d'oliva.

La filiera produttiva dell'olio d'oliva può essere segmentata in base alle attività svolte nelle principali fasi di lavorazione: la raccolta delle olive, realizzata dalle aziende agricole e dalle imprese di servizi; la molitura, che vede il coinvolgimento delle imprese manutentrici degli impianti di produzione e di quelle fornitrici degli stessi; l'imbottigliamento; e la distribuzione. L'obiettivo della filiera è di far arrivare al consumatore un prodotto di qualità che soddisfi le sue aspettative.

Secondo un altro studio condotto nel 2012 dall'*Osservatorio Economico* di *Unaprol*, il comparto olivicolo-oleario è caratterizzato da un sostanziale dualismo dimensionale: molte piccole imprese - più strettamente agricole - situate in prevalenza nel meridione d'Italia e poche aziende di grandi dimensioni - più precisamente industriali - concentrate nell'Italia centro-settentrionale.

La forma giuridica prevalente è quella della ditta individuale che incide per il 97% contro il 3% delle società: questo orientamento si riscontra soprattutto al Sud, con punte del 98%, mentre al Centro-Nord riesce a ritagliarsi spazi maggiori un assetto organizzativo più strutturato (società) incidendo tra il 7% del Centro e il 13% del Nord-Est.

Tra le aziende costituite in forma societaria risultano nettamente prevalenti le società di persone rispetto a quelle di capitale: a livello nazionale le prime pesano per il 75% e le seconde per il 18%; la forma cooperativa incide per il 7% sul dato nazionale.

L'incidenza della produzione regionale sul totale Italia è notevole per la Puglia (35%) e la Calabria (33%); a seguire Sicilia (8%), Campania (6%), Abruzzo e Lazio (4%), Toscana (3%) ed Umbria (2%) concorrono in forma aggregata per il 27% del dato complessivo.

L'olio d'oliva italiano a denominazione di origine riconosciuta dall'Unione Europea conta ben 43 etichette e l'Italia è non solo tra i suoi maggiori produttori in senso assoluto quanto tra i suoi più grandi esportatori: il valore dell'*export* mondiale è aumentato dell'84% negli ultimi 15 anni (dato *Unaprol*, 2010) e tra i principali mercati di sbocco figurano gli Usa con il 32% delle nostre esportazioni (a fronte di un 7% nel 2005), la Germania con l'11%, la Francia con il 9% ed il Regno Unito e il Giappone con il 5% (dato *Istat*, 2011).

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Colavita* gestisce, in forma stabile e da sempre, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) all'estero; inoltre detiene quote azionarie di società straniere che la impegnano direttamente. In ragione di tali condizioni l'azienda può dirsi tecnicamente internazionalizzata.

L'impresa mantiene attualmente relazioni con le seguenti economie mondiali: in Europa, con Regno Unito, Germania e Francia; in America, con Usa, Canada, Brasile e Argentina; in Asia, con Cina, Giappone, India e Corea del Sud; in Africa e Medio Oriente, con Israele, Paesi del Maghreb e altri Paesi del Mediterraneo; in Oceania, con l'Australia. Nel prossimo futuro (a 2/3 anni) essa intende consolidare la propria presenza sui mercati internazionali ove già presente puntando a superare gli 80 paesi serviti.

I *partner* esteri (e/o italiani ivi operanti) con i quali la società intrattiene tali rapporti sono sostanzialmente aziende della stessa filiera nonché altre *PMI*, ma anche grandi imprese (sia italiane che straniere) ed università (specie straniere). Per il futuro a medio-breve termine la *Colavita* si propone di dare nuova linfa a questi rapporti di natura commerciale-produttiva piuttosto che di *partnership* strategica.

Le modalità attraverso le quali la società tende a consolidare la propria dinamica globale vengono oggi identificate nelle *esportazioni* (sia dirette ovvero realizzate attraverso propri canali distributivi che indirette ossia tramite l'ausilio di *trading company*, consorzi e reti d'impresa) e negli *accordi internazionali* (*joint venture* e *licensing*); ma sempre più sono gli *investimenti diretti esteri (IDE)* tanto *greenfield* (in siti di nuova costituzione) quanto *brownfield* (in siti riconvertiti).

Il campo di cooperazione all'interno del quale l'azienda sperimenta tali attività si estrinseca in *partnership* nello sviluppo di prodotto e nell'integrazione nella catena della fornitura; l'obiettivo a medio-breve scadenza (a 2/3 anni) è di interagire con *player* internazionali sia nell'attività commerciale/logistica sia in quella di produzione.

Le principali motivazioni che spingono l'impresa ad avviare un percorso di crescente espansione internazionale possono così specificarsi: sul piano commerciale, la dimensione e la qualità dei nuovi mercati e l'allungamento del ciclo di vita dei prodotti; sul piano strategico, il miglioramento dell'immagine aziendale, l'individuazione di *partner* strategici e la diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Colavita* ha percezione dell'esistenza delle *catene globali del valore* come origine dell'evoluzione dei sistemi produttivi di tutto il mondo e partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro in qualità di *impresa intermedia*. Infatti all'interno della *catena* di sua competenza essa si colloca in una posizione che la vede impegnata in un duplice ruolo: quello di acquirente di *input* (oli aromatizzati e

dispenser e device vari) da una decina di *PMI* di nazionalità francese, sanmarinese, australiana e tunisina poste a monte della *catena*; e quello di fornitore di prodotti finiti a marchio *Colavita* piuttosto che di altri *private label* (oli, pasta, sughi e altre specialità alimentari del *Made in Italy*) a favore di *PMI* e società di grandi dimensioni internazionali (statunitensi in particolare) collocate a valle della *catena* stessa.

La società ha realizzato nell'ultimo triennio (2009-2011) un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della propria *catena globale del valore* progredendo lungo differenti itinerari: la riorganizzazione del processo di produzione (*avanzamento di processo*), la realizzazione di un prodotto a più alto valore di mercato all'interno dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*) e lo spostamento in un settore merceologico diverso da quello originario (*avanzamento intersettoriale*). Ma soprattutto l'acquisizione di un numero crescente di funzioni con conseguente mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e l'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*). In ragione di queste due ultime modalità di *upgrading* la *Colavita* si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* ha portato all'azienda miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che del numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); l'*avanzamento* di tipo *relazionale* ha consentito, invece, un aumento sia del fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da *player* stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale ricoprire il ruolo di committente).

La società ha stretto, infatti, diversi accordi con i migliori gruppi della grande distribuzione organizzata (sono circa 70 le reti distributive attivate in tutto il mondo) e con alberghi e ristoranti tra i più prestigiosi al mondo.

Nel periodo 2009-2011 l'impresa ha consolidato una posizione di governo della *catena globale del valore* di riferimento prediligendo un sistema di *governance modulare* in cui il fornitore è largamente autonomo (basso grado di *lock in*) e può servire diversi committenti, conformandosi una condizione di disintegrazione verticale a favore di quella delle relazioni di mercato.

Fatturato, export e subfornitura

La *Colavita* ha realizzato nel triennio 2009-2011 un fatturato in costante crescita: dai 34,7 milioni di euro di inizio periodo ai 45,2 del 2011, con attese di consolidamento per il 2012. Di questo *turnover* la quota annua per *export* è stata pari all'80%.

Dei ricavi complessivamente generati per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011: l'80% è stato registrato per attività con imprese estere ed il 20% con imprese italiane; il 50% ha rappresentato flussi verso aziende di medie dimensioni, il 35% di

piccole dimensioni e il restante 15% di grandi; il 100% è stato il risultato di operazioni nei confronti di *imprese finali*.

Degli acquisti di materie prime e semilavorati effettuati da altre società nel 2011: il 60% è stato realizzato verso imprese italiane ed il 40% da imprese estere; il 60% da aziende di medie dimensioni, il 30% da piccole e il 10% da grandi aziende; l'80% nei confronti di *imprese intermedie* e il 20% *finali*.

La *Colavita* ha instaurato, dunque, contratti di *subfornitura* sia in uscita che in entrata con diversi operatori internazionali.

Dal lato dell'offerta di *subfornitura* (in uscita), l'azienda ha realizzato nell'ultimo triennio (2009-2011) un fatturato attestatosi annualmente intorno ad un 10% del valore complessivo del *turnover*; tale quota è stata venduta totalmente all'estero.

I prodotti realizzati secondo tale *pratica* nel 2011 sono stati differenti (ovvero inquadrabili in un settore merceologico diverso o confinante rispetto a quello d'origine) da quelli del 2009, mentre le caratteristiche della produzione sono state determinate dai committenti e proposte all'impresa.

Dal lato della domanda di *subfornitura* (in entrata), invece, solo il 5% degli acquisti è stato realizzato annualmente secondo questa *logica* nel periodo considerato, ma la tendenza è in forte crescita per il futuro.

I prodotti acquistati sono sostanzialmente materie prime o beni finali (oli aromatizzati e altro): la società, quindi, affida *in outsourcing* la realizzazione di prodotti finiti oppure specifiche fasi di una più articolata forma di lavorazione, ma l'imbottigliamento viene rigorosamente effettuato all'interno.

Attualmente la *subfornitura* prevede per la *Colavita* due diverse modalità operative ovvero la produzione per conto terzi e quella su commessa: ciascuna incide per il 50% del valore complessivo, ma per il futuro essa intende spingere maggiormente sulla seconda.

Le principali motivazioni alla base del ricorso a tale *pratica* sono sostanzialmente la mancanza di *know how* e l'assenza di capacità produttiva.

L'attuale ampiezza del parco subfornitori è di una quindicina di imprese, ma nei prossimi anni è intenzione della *Colavita* accrescerne il numero al fine di meglio sviluppare il proprio *brand* e rendere i prodotti sempre più allineati alle specificità dei mercati esteri serviti.

I maggiori bacini di approvvigionamento della *subfornitura* sono costituiti: in Italia (70% del totale), da Sicilia e Puglia; all'estero (30% del totale), dai Paesi del Mediterraneo (in testa Spagna e Grecia), Sud America, Nord Africa e Asia.

La condizione di prossimità geografica con i *partner* stranieri non risulta rilevante per l'azienda ai fini della loro selezione ed il ricorso a subfornitori esteri

(soprattutto statunitensi) è destinato ad aumentare nei prossimi anni in ragione di una maggiore competitività nei prezzi; un crescente utilizzo di tali collaboratori sarà anche legato a strategie societarie di passaggio da una logica commerciale ad una sempre più produttiva (*IDE*) che prevedono una più forte integrazione con operatori internazionali al fine di costruire un portafoglio più ampio di prodotti del *Made in Italy*. Le aree verso le quali l'impresa orienterà la propria domanda saranno l'America, l'Asia e l'Europa.

La *Colavita*, seppur consapevole che lo sviluppo di *internet* abbia positivamente modificato negli anni il suo rapporto con l'offerta di *subfornitura*, continua a privilegiare una forma diretta (*face to face*) di gestione delle relazioni con i subfornitori.

I fattori rilevanti nella scelta della *subfornitura* da parte dell'impresa sono il prezzo, la rapidità nelle consegne, la capacità di fornire prodotti complessi, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità nonché la rapidità nell'apportare modifiche allo stesso; quest'ultimo è il fattore che sta acquisendo crescente rilevanza.

Volendo dare una valutazione dell'omologa offerta italiana, l'azienda rileva tra i punti di forza la qualità e la facilità di integrazione e tra quelli di debolezza la complessità delle procedure burocratiche da evadere. Tuttavia, al fine rilanciare la competitività delle società domestiche di *subfornitura* sarebbe auspicabile favorire lo sviluppo di processi di integrazione tra le stesse in modo da generare economie di scala, consentire lo svolgimento di più fasi di lavorazione e realizzare prodotti più complessi.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Colavita* la crisi non ha inciso in alcun modo sulla *performance* aziendale nel triennio 2009-2011: la sua presenza sempre più consolidata a livello internazionale ed il continuo avanzamento nella *catena globale del valore* di riferimento sono stati fondamentali per conseguire tali risultati.

Se, quindi, per il passato la partecipazione a tali *catene* non ha amplificato il riverbero della crisi sui principali *economics*, per il futuro questa condizione potrà certamente rappresentare un ulteriore *driver* di crescita.

In aggiunta l'impresa ha saputo affrontare attivamente i mutamenti intervenuti nell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (*ICT* e digitalizzazione) che nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione).

Oltretutto essa ha avviato una ristrutturazione prima del manifestarsi della crisi ed è riuscita, in forza di questo, a non perdere in competitività. Tale processo ha riguardato un arricchimento della gamma di prodotti attraverso un avanzamento nella scala dell'intensità tecnologica e una maggiore internazionalizzazione.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

I fattori ostativi all'evoluzione della propria dinamica internazionale la *Colavita* li individua in una serie di criticità sia endogene che esogene: tra le prime, la mancanza di specifiche competenze manageriali; tra le seconde, la mancanza di soggetti specializzati nel supporto all'internazionalizzazione, la farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia, la scarsa qualità della vita e dell'ambiente, l'instabilità politico-economica e la bassa qualità delle infrastrutture.

Per la società, dunque, risulta cruciale avviare una maggiore collaborazione tra tutti i soggetti operanti nel comparto olivicolo-oleario in modo da creare una cultura della filiera e consolidare una maggiore sinergia tra le *PMI* e le *istituzioni* in quanto potrebbe immunizzare molte delle criticità sopra descritte, specie quelle esterne.

Occorre, pertanto, puntare a rafforzare le relazioni con i soggetti coadiutori istituzionalmente preposti al supporto internazionale delle imprese come le Associazioni di Rappresentanza ed il Sistema Camerale.

Pallini SpA

di Fausto Gennaro e Luigi Zollo

L'azienda

La *Pallini SpA* viene fondata nel 1875 ad Antrodoco, comune al confine tra l'alto Lazio e l'Abruzzo, ad opera di Nicola Pallini ed è oggi una delle più antiche e rappresentative imprese romane. *Leader* in Italia per la produzione di liquori a base di anice (*Mistrà*, *Anice Triplo*, *Romana Sambuca*), rappresenta un punto di riferimento nel campo delle specialità legate alla tradizione e alla cultura del territorio di provenienza nonché a quelle della dieta mediterranea.

La società, che impiega 25 addetti in pianta stabile, produce anche altri liquori (il *Limoncello Pallini* e la *Sambuca 313*) oltre ad un assortimento completo di sciroppi a base di frutta (ben 32 gusti fra cui liquirizia, mela verde e chinotto) e bagne per pasticceria professionale e domestica. Tutti i prodotti *Pallini* servono una fascia di mercato di livello medio-alto.

Nel 1922, quando le redini dell'azienda passano in mano al figlio Virgilio, lo stabilimento viene trasferito dalla sede originaria al centro di Roma e la *Pallini* si specializza nel commercio di liquori e caffè: il *Mistrà*, liquore a base d'anice, si afferma in breve tempo come eccezionale correzione del caffè; seguono l'*Anice Triplo*, l'*Anisetta*, la *Romana Sambuca* e la *Romana Black* ovvero la sambuca nera.

Negli anni '60 del secolo scorso gli impianti vengono nuovamente trasferiti in un modernissimo sito produttivo ubicato sulla via Tiburtina al fine di innestarsi all'interno di un polo logistico utile a facilitare le esportazioni. Nel 1986 la *Pallini* si trasforma in *I.L.A.R.* ovvero *Industria Liquori e Affini Roma*.

Oggi la società esporta in moltissimi paesi europei ed extraeuropei ed in particolare negli Usa, dove è *leader* incontrastata di prodotto ed ha ottenuto per due anni consecutivi il prestigioso *Anglo Overseas Trophy* (consegnato al miglior produttore di liquore al mondo) per la *Romana Sambuca* e il *Limoncello*.

L'impresa attualmente esporta oltre l'80% della produzione ed i suoi *brand* sono presenti in più di 30 paesi.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

Il comparto viti-vinicolo è uno dei principali pilastri del settore agro-alimentare italiano: la sua rilevanza non si limita alle ricadute economiche, ma si estende alle condizioni di sviluppo socio-territoriale di numerose aree del nostro paese.

La filiera allargata ha il suo tratto d'unione nel vigneto e si estende fino a ricomprendere una serie di sottofilieri articolate nei seguenti prodotti correlati: vini e vini speciali, liquori, distillati e altri prodotti alcolici di interesse nonché aceti di vino.

Secondo uno studio condotto nel 2010 da *Vinexpo*, gli alcolici italiani rappresentano il 61,5% del consumo mondiale ed è previsto un aumento (+ 4,8%) del loro utilizzo fra il 2010 e il 2014. Nonostante la diffusione planetaria degli alcolici abbia riscontrato nel 2010 un leggero rallentamento (- 2,1%) il *trend* è destinato a progredire (+ 2,2%) fra il 2010 e il 2014: l'Asia si attesta in cima al *ranking* globale con il 44,6% dei consumi registrato nel 2009 (+ 5,5 rispetto al 2003).

Nel nostro paese la filiera vino-liquori-distillati-aceti vale per capitale investito 47,5 miliardi di euro ed occupa 200 mila persone con una produzione di 4,7 miliardi di euro di fatturato.

Con riferimento al nostro più stretto ambito di interesse ovvero la sottofiliera dei liquori, da un punto di vista strutturale essa si caratterizza per la compresenza sul territorio di un numero elevato di impianti di ridotte dimensioni e di una rappresentanza limitata di grandi operatori.

Dal 1990 sono in atto mutamenti importanti lungo tutta la filiera allargata: dal lato dell'offerta, si evidenzia una maggiore intensificazione della concorrenza da parte dei paesi extraeuropei, con conseguente erosione delle quote di mercato per i produttori tradizionali, e un incremento degli scambi internazionali per la crescente globalizzazione; dal lato della domanda, il mercato mondiale si caratterizza per una accresciuta attenzione alla qualità da parte dei consumatori che si estende dalle materie prime utilizzate al prodotto finale, passando per le tecniche di lavorazione e gli effetti del processo produttivo sull'ambiente.

Il comparto viti-vinicolo nazionale mette in luce una grande vivacità in termini di dinamica internazionale: lo scorso novembre 2012 al 32° *Forum Montepaschi sul vino italiano* è stato puntualizzato che, a fronte della riduzione dei consumi interni, l'*export* costituisce il principale *driver* di sviluppo di questa eccellenza. L'Italia produce il doppio della domanda interna, il consumo *pro-capite* nel nostro paese diminuisce di un litro all'anno e soltanto il 14% delle aziende nazionali che non esportano continua a crescere.

L'offerta del comparto viti-vinicolo domestico è estremamente diversificata sia in termini di tipologie che di valore unitario dei prodotti: la varietà delle condizioni ambientali e della base varietale trova testimonianza nelle 399 denominazioni di origine protetta (*DOP*), di cui 70 di origine controllata e garantita (*DOCG*) e 118 indicazioni geografiche protette (*IGP*).

Inoltre il suo peso complessivo ha raggiunto nel 2009 i 7,6 miliardi di euro, di cui 3,5 derivanti dalle esportazioni (Fonte *Mediobanca*, 2011).

Con riferimento ad un ambito di interesse leggermente più ampio ovvero quello rappresentato dall'associazione tra la sottofiliera dei liquori e quella dei distillati, in Italia sono attivi circa 900 impianti: tra le caratteristiche strutturali di maggior rilievo vi è la loro pressoché capillare distribuzione sul territorio, favorita dalla presenza di un numero estremamente elevato di siti di piccole e piccolissime dimensioni.

La gamma di prodotti realizzati all'interno di queste strutture è notevolmente ampia e, in aggiunta alle numerose tipologie raggruppate nella categoria dei liquori, spiccano la grappa ed altre specialità della distillazione.

L'ambiente di *business* dei liquori e distillati si mostra strutturalmente forte e dotato di impianti di dimensioni mediamente elevate: dunque, risulta in grado di sviluppare flussi economici di rilievo all'interno del panorama nazionale oltre che produzioni competitive su scala globale.

Al Nord Italia si concentra la quasi metà delle distillerie e dei liquorifici operanti su scala nazionale (185 impianti su un totale di 375): la loro maggioranza è di limitata o limitatissima dimensione (il 49% presenta una capacità produttiva inferiore ai 100hl annui ed un ulteriore 12% compresa tra i 100 e i 250hl annui) e la dislocazione geografica vede gli impianti minori prevalentemente in Trentino Alto Adige (72% del totale) e quelli di grande dimensione in Veneto (60% del totale).

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Pallini* gestisce, da sempre ed in forma stabile, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) con l'estero ed inoltre detiene quote azionarie di società straniere che la vedono impegnata in una loro gestione diretta; in virtù di tali condizioni l'azienda può dirsi tecnicamente internazionalizzata.

I paesi con i quali l'impresa intrattiene le principali relazioni sono: in Europa, Regno Unito, Germania, Spagna, Francia, Olanda e Belgio; in America, gli Usa; in Asia, Giappone, Vietnam e Thailandia; in Oceania, Australia e Nuova Zelanda. Per il prossimo futuro (a 2/3 anni) la società - fatta salva la volontà di irrobustire i rapporti esistenti - si pone l'obiettivo di aprirsi al mercato cinese.

I rapporti con l'estero sono guidati essenzialmente dal *driver* dell'*export* indiretto (specie tramite l'ausilio di *trading company* e distributori locali) e da quello degli *accordi internazionali* (in particolar modo di produzione); per il futuro a medio termine l'azienda intende continuare a sviluppare queste modalità leggere di internazionalizzazione, considerando prematura l'apertura verso forme più impegnative come gli *investimenti diretti esteri (IDE)*.

I *partner* esteri e/o ivi operanti con i quali la società crea sinergie sono fundamentalmente altre *PMI* ed aziende della stessa filiera (sia italiane che estere), ma anche grandi imprese (in prevalenza straniere).

I campi di cooperazione all'interno dei quali oggi la *Pallini* sperimenta tali collaborazioni risultano l'integrazione nella catena della fornitura e l'interazione nell'attività di produzione; a medio-breve termine (a 2/3 anni) rimane la medesima volontà nelle sue aspettative.

Le principali motivazioni che spingono l'azienda ad avviare una così intensa dinamica internazionale possono essere essenzialmente ricondotte ad una sola: una chiara *vision* strategica.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Pallini* ha una percezione abbastanza approfondita dell'esistenza delle *catene globali del valore* come determinante del mutamento che ha investito i sistemi di produzione globali: essa ha evidenza di tale fenomeno, anche se al momento non partecipa a pieno ritmo al nuovo paradigma internazionale della divisione del lavoro, ed intende prendervi parte nei prossimi anni in una forma più strutturata.

Tuttavia la condivisione da parte dell'impresa della logica di tali *catene* si estrinseca in un suo coinvolgimento in qualità di *impresa intermedia* ovvero detentrici di un duplice ruolo: quello di acquirente di *input* (alcool, zucchero, *device* e materie prime diverse) da 5/6 società di grandi dimensioni di nazionalità francese e spagnola poste a monte della *catena*; e quello di fornitore di un *output* (intermedio o finito) verso 4/5 imprese sia multinazionali che di piccola dimensione di nazionalità inglesi collocate a valle della *catena* stessa.

L'azienda ha affidato la distribuzione sul mercato italiano ad un operatore specializzato (*Diageo*) in grado di attivare una rete di vendita *retail* capillare.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la *Pallini* si è prodotta in un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della propria *catena globale del valore* concretizzatosi attraverso diversi itinerari: la realizzazione di un prodotto a più alto valore di mercato inquadrabile all'interno dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*). Ma soprattutto l'acquisizione di un numero crescente di funzioni con conseguente mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e l'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*); in questo modo, si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* ha significato per la società l'accrescimento della quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) e l'aumento del numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); invece, l'*avanzamento* di tipo *relazionale* ha comportato un miglioramento in termini di fatturato registrato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) e di acquisti realizzati in *subfornitura* da operatori stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente).

Nel periodo di riferimento l'impresa ha preso parte ad uno specifico segmento di *catena globale del valore* e nei prossimi anni intende proseguire su questa strada senza volersi impegnare in una forma più estesa di *governance*.

Fatturato, export e subfornitura

Il fatturato registrato nel 2011 è stato pari a 9,5 milioni di euro: in lieve contrazione rispetto alla media del triennio 2009-2011 (11 milioni di euro), ma con aspettative di totale recupero della *performance* nel 2012 (il cui dato previsionale va oltre gli 11 milioni di euro). Di questo *turnover* la quota annua realizzata sui mercati esteri è stata pari all'80%, con dato stabile nell'intero periodo di riferimento.

I ricavi incamerati per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011 hanno evidenziato la seguente composizione: il 90% è stato realizzato nei confronti di imprese estere ed il restante 10% nei confronti di imprese italiane; il 60% verso aziende di grandi dimensioni, il 20% verso piccole ed il restante 20% verso medie aziende; il 50% verso *imprese intermedie* e il 50% verso *imprese finali*.

Gli acquisti di materie prime e semilavorati da altre società effettuati nel 2011 hanno avuto la conformazione che segue: l'80% è provenuto da imprese italiane e il restante 20% da imprese estere; il 100% è stato realizzato da *imprese intermedie*.

La *Pallini* ha instaurato, quindi, contratti di *subfornitura* sia in uscita (offerta) che in entrata (domanda).

Sul primo fronte, l'azienda ha registrato nel triennio 2009-2011 un fatturato attestatosi annualmente tra il 40% e il 50% del valore generale; tale quota è stata interamente (100%) collocata all'estero.

I prodotti realizzati nel 2011 secondo tale *pratica* sono rimasti simili a quelli del 2009 ovvero sono ricaduti nello stesso settore merceologico, mentre le caratteristiche della produzione sono state concordate con i committenti oppure determinate dai committenti e proposte all'impresa.

Sul secondo fronte, il ricorso alla *subfornitura* è stato molto importante per la *Pallini*: sul totale degli acquisti, la quota annua di quelli realizzati secondo questa *pratica* ha oscillato tra l'80 e il 90%, con *trend* stabile nel triennio 2009-2011.

I prodotti acquistati sono stati sostanzialmente materie prime: la società, dunque, commissiona *in outsourcing* la realizzazione di un *output* finito oppure alcune precise fasi di lavorazione.

Ad oggi l'attività in *subfornitura* prevede per l'impresa due diverse modalità operative: la produzione su commessa (per la quasi totalità) e quella per conto terzi.

Le motivazioni principali per le quali la *Pallini* ricorre a questa *pratica* sono legate al *know how* disponibile ma in assenza di capacità produttiva e ai costi fissi troppo alti (rete di vendita, pubblicità, etc.).

Il bacino di maggiore approvvigionamento di *subfornitura* in Italia è costituito dalle regioni del Nord-Est; per l'estero, invece, la Francia è in testa sugli altri paesi.

Per il futuro a medio-breve termine l'obiettivo della società è di aumentare il numero dei subfornitori, che oggi non supera le 10 unità, e la sua domanda si orienterà verso l'Europa anche per ciò che riguarda i servizi (in particolare pubblicità ed eventi).

La condizione di prossimità geografica non costituisce per l'azienda un fattore rilevante nella scelta dei subfornitori; tuttavia essa assume maggiore importanza laddove i prodotti abbiano un limitato valore di mercato.

Il ricorso a subfornitori stranieri è attualmente determinato dalla mancanza di un'adeguata offerta in Italia e dai prezzi domestici meno vantaggiosi rispetto all'estero: il loro numero è destinato a crescere nei prossimi anni, specie per l'approvvigionamento di materie prime.

Lo sviluppo di *internet* ha contribuito a modificare in positivo il rapporto tra l'impresa e l'offerta di *subfornitura*, giocando a favore dell'ampliamento delle possibilità di accesso a nuovi *partner* e di una più agevole gestione delle relazioni.

Tra i fattori rilevanti nella selezione dei subfornitori spiccano il prezzo, il rispetto dei tempi di consegna, la capacità di progettazione, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità, l'elasticità nel variare i volumi realizzati e le tecnologie di produzione avanzate.

Con riferimento all'offerta italiana di *subfornitura*: tra i punti di forza, vengono segnalati la flessibilità e la qualità; tra i punti di debolezza, le difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, gli eccessivi ritardi di consegna e la minore affidabilità. Tuttavia, al fine di rilanciare la competitività delle aziende italiane di *subfornitura*, sarebbe auspicabile favorire lo sviluppo di processi di integrazione tra le stesse. Questo varrebbe specialmente per soggetti tra loro complementari in quanto potrebbero essere integrate più fasi di lavorazione in modo da fornire prodotti più complessi.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Pallini* la crisi ha inciso abbastanza sulla *performance* della società nel periodo 2009-2011 portando ad una discreta diminuzione del fatturato (seppur in presenza di un aumento delle esportazioni) e ad un calo di 5-10 punti percentuali della redditività.

Grazie alla partecipazione dell'azienda alla logica delle *catene globali del valore* non si è avuto negli anni passati un propagarsi eccessivo della crisi sui principali

economics; per il futuro essa ritiene che questa condizione potrà garantire una nuova ripartenza alla propria dinamica internazionale.

Inoltre l'impresa ha avviato una ristrutturazione prima dello scoppio della crisi e grazie a tale circostanza è riuscita comunque ad attutire gli effetti dell'infelice congiuntura su fatturato e redditività: questo processo ha riguardato in particolare un uso più esteso ed organico delle *ICT*. Infatti i mutamenti intervenuti nel corso dell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (*ICT* e digitalizzazione) sia nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione) sono stati affrontati attivamente dall'azienda, anche attraverso l'implementazione di sistemi avanzati di controllo di gestione.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le principali criticità interne che hanno ostacolato le relazioni economiche della *Pallini* con mercati ed operatori esteri vengono ricondotte alla mancanza di personale qualificato da dedicare, all'insufficiente analisi di mercato e di ricerca *partner* e alla limitata mobilità del personale. La principale criticità esterna, invece, viene evidenziata nella bassa qualità delle infrastrutture.

Tra le azioni maggiormente incentivanti la propria dinamica internazionale l'impresa segnala: la conduzione di sistematiche analisi di mercato/settore, una ricerca più approfondita di *partner* stranieri, attività orientate maggiormente alla promozione e i servizi a supporto dell'internazionalizzazione. In tale prospettiva sarebbe bene rinvigorire le relazioni con le Associazioni di Rappresentanza, il Sistema Camerale e le Ambasciate e i Consolati.

Simas SpA

di Fausto Gennaro e Luigi Zollo

L'azienda

La *Simas SpA* produce articoli igienico-sanitari in ceramica per l'arredo bagno. Operante nel settore da oltre 55 anni, essa può contare su un qualificato *team* di tecnici capaci di soddisfare le richieste più varie del mercato interpretando al meglio i suoi cambiamenti nelle abitudini e negli stili di vita.

Lo stabilimento è ubicato nell'area di Civita Castellana, storico polo industriale della provincia di Viterbo, ed è dotato di una elevata capacità di lavorazione artigianale tramandata di padre in figlio.

Fondata nel 1955 da 44 operai in un momento in cui era usuale creare aziende con capitale di lavoro, l'originaria *Società Italiana Manufatti Articoli Sanitari* acquista nel 1961 il primo forno a tunnel alimentato a gasolio e nel 1967 ne aggiunge un altro del doppio della lunghezza e passa dalla verniciatura per immersione alla spruzzatura a pistola.

Gli anni dal 1972 al 1978 vedono ulteriori crescite strutturali con l'introduzione di un terzo forno a tunnel alimentato a gasolio e l'installazione di catene di trasporto aereo e di essiccazione per ben 7 km.

Dopo l'arrivo a pieno regime del processo produttivo nel 1979, negli anni '80 del secolo scorso si avvia la meccanizzazione del reparto colaggio, con l'ingresso in azienda di macchine a bassa pressione, e del reparto verniciatura, con l'impiego di *robot* di spruzzo. Negli anni '90 dello stesso secolo si completa e si rinnova la meccanizzazione dei reparti.

Nel 2004 la *Simas* diventa una società per azioni (SpA) dall'originaria forma di società a responsabilità limitata (Srl) e nel 2005 festeggia i 50 anni di produzione con un *restyling* alla sede, l'apertura di uno *showroom* a Milano - lo *Spazio Simas* - per architetti e progettisti e la pubblicazione di un volume commemorativo.

E' a partire dagli anni '70 dello scorso secolo che il *design* in azienda assume un carattere più incisivo: tra le collaborazioni più importanti, quella pluridecennale con la *designer* Terri Pecora e quella con l'architetto Simone Micheli.

Oggi l'impresa può contare stabilmente su una pianta organica composta da 119 addetti, una rete commerciale che copre il territorio nazionale (tramite un'azione sul canale dei distributori) e alcuni paesi esteri (mediante agenzie e collaboratori) ed una produzione di 250 mila pezzi l'anno. Un'offerta in linea con le attuali tendenze del *design* senza, però, abbandonare le forme più classiche nonché dotata di un controllo costante finalizzato a garantire i più elevati *standard* di qualità.

Da quest'ultimo punto di vista la *Simas* è certificata con il sistema di qualità UNI-ISO 9001-2008 e nel giugno 2006 ha ottenuto anche la certificazione ambientale UNI-ISO 14001-2004.

La società pone particolare attenzione al rispetto per l'ambiente e al risparmio energetico al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse all'interno di un ciclo di produzione caratterizzato da un impiego rilevante di fonti di energia.

Tutto viene rigorosamente prodotto in Italia e lavorato mediante un processo interno che va dalla logistica in ingresso fino alla distribuzione.

Inoltre l'azienda si è guadagnata nel 2011 la licenza d'uso del marchio *Ceramics of Italy* promosso da *Confindustria Ceramica* come sigillo di garanzia legato a requisiti stringenti di qualità e inteso a valorizzare il patrimonio storico, culturale e produttivo della tradizione ceramica italiana.

La *mission* della *Simas* è quella di puntare al *Made in Italy* per costruire tendenze sempre attuali che durano nel tempo, frutto di un *know how* consolidato e tramandato nel nome dell'etica del lavoro.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

Com'è stato evidenziato in occasione della 32° edizione dell'*Indagine Statistica Nazionale* (2011) relativa all'industria italiana delle piastrelle di ceramica, ceramica sanitaria, stoviglie e materiali refrattari, la filiera della ceramica si presenta come un settore composito e fortemente caratterizzato da produzioni ad elevato contenuto del *Made in Italy*. Sono rilevanti i valori di produttività per addetto ed ingenti gli investimenti in tecnologia e *R&S* di nuovi materiali, ma degna di nota è la propensione ai mercati esteri tra le più forti tra i settori manifatturieri.

Da una ricerca condotta nel 2011 dal *Centro Studi* di *Confindustria Ceramica* emerge che le aziende produttrici di ceramica sanitaria attive in Italia alla fine dell'anno precedente (2010) sono 41 (2 in meno rispetto al 2009). Principalmente esse sono localizzate nel distretto di Civita Castellana che costituisce il più importante polo nazionale. Nel 2010 tali imprese hanno dato occupazione a 4.196 addetti (- 4,2% rispetto al 2009) producendo 4,6 milioni di pezzi (- 5,6% rispetto all'anno precedente) e vendendone 4,5 milioni (- 4,5% rispetto al 2009).

Nel 2010 tale distretto ha rappresentato il 52% della produzione nazionale: 36 aziende per 195,6 milioni di euro di fatturato (rispetto ai 224,7 milioni di euro del 2009) di cui 132,2 realizzati in Italia e 63,4 all'estero.

La ceramica sanitaria domestica presenta un'elevata apertura al commercio internazionale sia in termini di esportazioni che di ingresso di prodotti realizzati all'estero e messi in commercio nel nostro paese.

La sua principale area di sbocco è rappresentata dall'Unione Europea dove confluisce più del 50% dell'*export*: il primo mercato è la Spagna seguita da Gran Bretagna, Germania e Francia; al di fuori del nostro continente, altri importanti mercati sono costituiti dagli Emirati Arabi, dagli Usa e dall'Australia.

Questo comparto della più ampia filiera della ceramica si è incamminato lungo un preciso percorso di riposizionamento competitivo al fine di poter fronteggiare al meglio la crisi globale: in un contesto fortemente caratterizzato da incertezza le sinergie distrettuali possono certamente favorire economie di scala a beneficio delle imprese.

Da evidenziare inoltre come stia aumentando l'attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale che unisce ai valori della prima quelli della valorizzazione delle abilità locali in funzione dei quali sempre più aziende puntano sul 100% *Made in Italy*.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Simas* gestisce, in forma stabile e da sempre, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) all'estero e in forza di questa circostanza può essere considerata tecnicamente internazionalizzata.

I principali mercati di destinazione sono rappresentati: in Europa, da Germania, Spagna, Francia e Regno Unito (fino a pochi anni fa costituiva il *benchmark* di riferimento); in America, dagli Usa; in Asia, da Cina, India e Corea del Sud; in Africa e Medio Oriente, da Israele; in Oceania, dall'Australia. Per il prossimo futuro (a 2/3 anni) l'azienda intende continuare a presidiare le aree sopra citate.

La società mantiene le proprie relazioni internazionali sostanzialmente tramite il *driver* delle *esportazioni* realizzate sia attraverso propri canali distributivi (in forma diretta) che mediante l'ausilio di *trading company* ed agenzie di rappresentanza *in loco* (in forma indiretta). L'impresa non ha ancora attivato una modalità più "pesante" di internazionalizzazione come gli *investimenti diretti esteri (IDE)* per motivi di natura finanziaria e logistica e non per ragioni di carattere strategico dal momento che nella sua *vision* è chiaro l'orientamento in tal senso per il prossimo futuro.

I *partner* stranieri e/o operanti all'estero con i quali la *Simas* sviluppa attualmente tali sinergie sono nella maggioranza dei casi altre *PMI*; nel futuro, invece, crescerà il peso dei soggetti afferenti al mondo accademico e della ricerca. Da questo punto di vista, l'azienda ha già in essere relazioni con uno dei laboratori più innovativi ed importanti in ambito nazionale, *X-Tech Spa*, attivo nello sviluppo della ceramica industriale e nella ricerca di materiali avanzati non metallici.

Il laboratorio, creato nell'area di Civita Castellana nell'ottobre del 2005 per volontà di alcuni produttori di articoli ceramici per l'arredo bagno (potenzialmente concorrenti nella vendita e nella distribuzione ma uniti nella ricerca e nello sviluppo), ha lo scopo di convogliare tutte le risorse e le competenze acquisite nel settore di

riferimento per poter implementare soluzioni innovative al suo interno piuttosto che adattare ad altri settori. Inoltre *X-Tech* eroga servizi di controllo e di sviluppo di nuovi impasti e vernici a favore delle imprese del distretto ed ha sviluppato un *database* della difettologia relativamente alle produzioni ivi realizzate.

Il campo di cooperazione all'interno del quale la *Simas* sperimenta sinergie a livello internazionale è attualmente rappresentato dall'interazione nell'attività commerciale/logistica.

Tra le ragioni principali che spingono la società ad avviare una così ampia dinamica internazionale ritroviamo il miglioramento dell'immagine aziendale, l'individuazione di *partner* strategici e la diversificazione del rischio; tutti elementi che lasciano trasparire una chiara *vision* strategica, oggi limitata - per ragioni di natura congiunturale - ad un approccio più commerciale.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Simas* ha consapevolezza del mutamento negli assetti produttivi di tutto il mondo a seguito dell'avvento della globalizzazione delle *catene del valore* e in senso lato partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro nel ruolo di *impresa intermedia*. Questa condizione la vede impegnata su un duplice fronte: quello di acquirente di *input* (terre di varia provenienza utili poi alla produzione della ceramica) da aziende estere di medio-piccole dimensioni poste a monte della *catena* e quello di fornitore (direttamente di prodotti finiti piuttosto che di semilavorati) di imprese straniere (russe ed europee in senso più ampio, statunitensi e dei Paesi Arabi) di medio-grandi dimensioni situate a valle della *catena* stessa.

In un passato abbastanza lontano, la società ha lavorato come terzista per conto della *Ideal Standard* (*leader* internazionale nella vendita di materiali ed accessori per il bagno) proprio in quella logica di *subfornitura* che oggi comincia a riconsiderare, anche se in misura limitata.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) l'azienda si è prodotta in un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della *catena globale del valore* di riferimento - itinerario da considerarsi non del tutto compiuto ancorché pienamente in atto - e nelle sue aspettative vi è la volontà di migliorare ulteriormente la sua collocazione all'interno della propria *catena* soprattutto attraverso l'acquisizione di un numero crescente di funzioni con conseguente mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e mediante l'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*). In questo modo si accrediterebbe come *impresa intermedia evoluta* ovvero, rispettivamente, multi-task e multi-relazionale.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* significherebbe per l'impresa miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che del numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); l'*avanzamento* di tipo

relazionale nella *catena* comporterebbe accrescimenti del fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale).

La società punta a consolidare nel prossimo futuro la posizione già acquisita nell'ultimo triennio ovvero quella di prendere parte ad uno specifico segmento di *catena globale del valore* in quanto un ruolo di governo della stessa non sarebbe ancora sostenibile.

Fatturato, export e subfornitura

Il fatturato realizzato nel corso degli ultimi tre anni ha evidenziato un *trend* decrescente (da 13 milioni di euro del 2009 a 8,5 milioni del 2011). Di questo *turnover* la quota annua relativa all'esportazione è stata del 35%; da questo punto di vista l'obiettivo per il prossimo triennio (2012-2014) è di accrescerla fino al 50%.

In generale il ricorso alla pratica della *subfornitura* è importante per la *Simas* in una logica di *networking* efficiente degli schemi produttivi ad oggi intessuti con i propri *partner*, anche se al momento essa non ha la possibilità di avviare collaborazioni di questa natura se non in forma estemporanea e destrutturata.

Dal lato dell'offerta di *subfornitura* (in uscita), l'impresa non ha realizzato nell'ultimo triennio (2009-2011) un fatturato, ma vorrebbe avviare una dinamica virtuosa in tal senso. In questo caso i prodotti realizzati rimarrebbero sostanzialmente simili a quelli sinora collocati sul mercato (ovvero inquadrabili all'interno dello stesso settore) mentre le caratteristiche della lavorazione verrebbero determinate dai committenti e proposte all'azienda.

Anche dal lato della domanda di *subfornitura* (in entrata) il ricorso della società è oggi poco rilevante, ma è sua intenzione intraprendere sinergie che vadano in questa direzione. In tale prospettiva le tipologie di prodotto più acquistate rimarrebbero gli impasti e le materie prime di base mentre la lavorazione prevalente verrebbe svolta in forma di produzione su commessa.

Il futuro ricorso alla *subfornitura* sarebbe determinato da alcuni precisi fattori: punte congiunturali di domanda e costi fissi troppo elevati (rete, pubblicità, etc.) oltre che da una logica strategica ancorata ad una sempre maggiore partecipazione alla logica delle *catene globali del valore*.

La società considera irrinunciabile la condizione di prossimità geografica nella scelta dei propri subfornitori; inoltre il ricorso a quelli stranieri è attualmente determinato dalla mancanza di un'adeguata offerta in Italia e da prezzi decisamente più vantaggiosi all'estero.

Alcuni *player* del comparto sono soliti acquistare sui mercati stranieri (Cina e Turchia) articoli già finiti (pronti per essere venduti) di non pregevole fattura; la *Simas*, invece, vuole distinguersi per l'impegno nella valorizzazione dei prodotti

del *Made in Italy*, limitandosi ad acquistare all'estero unicamente materie prime di qualità necessarie a creare gli impasti.

Il fattore maggiormente rilevante per la società nella scelta dei *partner* è il prezzo. Infatti volendo fornire un parere sull'offerta italiana di *subfornitura*, l'impresa evidenzia: tra i punti di forza, la qualità e il *design* dei prodotti; tra quelli di debolezza, proprio il prezzo elevato. Da questo punto di vista, anche un processo di aggregazione tra le aziende domestiche di *subfornitura* non sarebbe risolutivo della situazione di scarsa competitività sul fronte del *pricing*.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Simas* la crisi economica ha inciso molto sulla *performance* dell'azienda che ha registrato nell'ultimo triennio (2009-2011) un calo del 35% del fatturato, del 20% dell'*export* e del 25% della redditività. Nonostante gli *economics* siano in contrazione si registra un *trend* promettente per il prossimo futuro, a cominciare dall'*export*.

Se, dunque, per il passato la partecipazione dell'impresa alla logica delle *catene globali del valore* ha acuito il propagarsi della crisi, la sua adesione alla nuova divisione internazionale del lavoro potrà rappresentare per il futuro la base di una nuova ripartenza su scala globale, anche secondo l'adozione di una più concreta logica di *subfornitura*.

Inoltre i mutamenti che si sono registrati nell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (*ICT*) che nell'estensione dei mercati a livello mondiale (globalizzazione) sono stati affrontati attivamente dalla società attraverso una ristrutturazione che ha condotto la produzione ad un avanzamento lungo la frontiera tecnologica. Tale processo ha aiutato comunque l'azienda ad attutire gli effetti della crisi sui principali indicatori di redditività.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le principali criticità interne all'impresa che hanno ostacolato le relazioni economiche con gli operatori esteri sono state ricondotte alla mancanza di adeguati livelli di risorse finanziarie e alla scarsa conoscenza dei paesi. Le criticità esterne, invece, sono state evidenziate nella farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia, nella scarsa affidabilità dei *partner* e nella diversità culturale.

Risulta cruciale, dunque, sviluppare una maggiore collaborazione tra tutti i soggetti operanti nel settore della ceramica al fine di creare una cultura di filiera e favorire l'avvio di concrete azioni incentivanti le relazioni con l'estero (servizi a supporto dell'internazionalizzazione e campagne di promozione) da parte di precisi soggetti istituzionali del rango del Ministero dello Sviluppo Economico, delle Ambasciate e Consolati, delle Banche, delle Associazioni di Rappresentanza, del Sistema Camerale e dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*).

Triumph Group SpA

di Fausto Gennaro e Luigi Zollo

L'azienda

La *Triumph Group Srl* è un'azienda romana, nata nel 1986 e dal 2012 divenuta una SpA, che si occupa di comunicazione ed organizzazione di eventi. Con *headquarter* a Roma e sedi a Milano, Bologna, Bruxelles, Pechino e Shanghai, l'impresa si pone come obiettivo quello di promuovere nel mondo attraverso tali manifestazioni l'Italia e il *Made in Italy* con i suoi prodotti di qualità, stimolando anche il turismo congressuale verso il nostro paese.

La società risulta impegnata nella pianificazione e gestione delle seguenti attività: eventi di varia natura (congressi, *meeting* scientifici, mostre, conferenze stampa e altro), viaggi *incentive* e comunicazione di *brand* e di prodotto (all'interno di un nuovo progetto aziendale da poco avviato).

Il *target* di clientela al quale si rivolge è di fascia medio-alta e viene servito attraverso una struttura professionale di notevoli dimensioni costituita, a pieno regime e considerando anche l'indotto più diretto, da oltre 100 addetti.

Nello svolgimento delle sue attività, l'azienda si avvale delle più moderne soluzioni tecnologiche, offrendo un servizio di organizzazione globale e diversificato: in questo senso essa estende la propria operatività al settore turistico con una gamma completa di programmi dedicati e inoltre segue l'evoluzione del sistema di Educazione Continua in Medicina (*ECM*) attraverso *ECM Triumph*.

Tra le iniziative di maggior rilievo a livello nazionale ed internazionale cui la *Triumph Group* ha preso parte negli ultimi anni vanno segnalate il G8 del 2009 tenutosi a L'Aquila e l'*Expo* di Shanghai svoltosi nel 2010, con la società ad essere l'unica realtà italiana certificata per il settore comunicazione ed eventi.

La *mission* dell'impresa è comunicare attraverso gli eventi e la sua *vision* la fa ambire a diventare *leader* riconosciuto a livello mondiale.

La gestione di tali iniziative è improntata ad un codice etico che assieme alla responsabilità sociale rappresenta uno dei concetti-chiave alla base della sua filosofia.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

Secondo uno studio condotto nel 2010 dall'*Osservatorio Congressuale Italiano (OCI)* la filiera dei congressi e dei convegni rappresenta un comparto strategico per il nostro paese: realizza circa il 25% del fatturato complessivo dell'industria turistica nazionale (anche se nel 2009 la domanda è stata caratterizzata da un rallentamento:

- 1,3% di incontri ospitati e - 1,9% di presenze congressuali nonostante il + 1,2% di congressisti) e contribuisce efficacemente al nostro Pil (circa 15 miliardi di euro).

Nel *ranking* mondiale l'Italia risulta al settimo posto per numero di grandi *meeting* organizzati a livello domestico: questa filiera è in grado di portare nel nostro paese, grazie ad eventi di respiro internazionale, un massiccio flusso di persone provenienti dall'estero, incidendo positivamente sulla bilancia commerciale.

La domanda congressuale si contraddistingue per essere pre-organizzata in quanto veicolata attraverso *promoter* di varia natura: associazioni, organismi sindacali, organizzazioni (governative e non), imprese in generale, aziende farmaceutiche, società medico-scientifiche, università, etc.

Il segmento di domanda prevalente risulta quello delle *convention* aziendali con il 64% degli eventi organizzati ed il 43% dei partecipanti. Il comparto politico e pubblico (enti, partiti e sindacati) promuove il 14,8% degli incontri.

L'offerta congressuale, invece, può essere definita come l'insieme di beni e servizi funzionali allo svolgimento degli eventi, all'erogazione dell'ospitalità e alla realizzazione dei servizi a supporto: essa coinvolge una serie molto ampia di comparti ed è costituita da una molteplicità di imprese e soggetti operanti in diverse attività (c'è chi si occupa della componente strutturale, chi dell'organizzazione dell'evento, chi della ristorazione, chi dell'allestimento e chi del trasporto).

Un'indagine condotta nel 2011 dalla *Italcongressi* ha sottolineato la necessità di potenziare i rapporti tra gli operatori della filiera, rimarcando l'importanza di aggregarsi per garantire al mercato un'offerta più competitiva e con uno *standard* qualitativo di livello superiore. L'esigenza di fondo è quella di creare un coordinamento centrale nell'intera filiera in quanto occorrono politiche nazionali a supporto degli investimenti sia nei fattori materiali di organizzazione (infrastrutture e tecnologie) sia in quelli immateriali (formazione e promozione).

Tale filiera dei congressi e dei convegni non va considerata un semplice comparto del turismo bensì un settore produttivo distinto su cui è fondamentale investire. Essa si caratterizza per l'asimmetria esistente fra le fasi del ciclo economico e le *performance* delle proprie aziende: infatti, se nelle fasi di espansione tutti gli operatori congressuali crescono, in quelle di crisi quelli marginali crollano mentre continuano a crescere coloro i quali investono in professionalità, valorizzando il proprio posizionamento competitivo. Una infelice congiuntura economica, dunque, produce effetti differenti su uno stesso territorio, accentuando i processi di selezione dell'offerta con ricadute rilevanti per l'economia turistica delle destinazioni.

L'internazionalizzazione è molto importante per l'intera filiera perché consente di compensare le flessioni della domanda provenienti dalle aree in declino con i *rush* positivi che si sviluppano nei territori in ripresa.

Secondo la già citata analisi svolta nel 2010 dall'*Osservatorio Congressuale Italiano*, Roma è la città italiana con il maggior numero di aziende attive, seconda a Milano in

termini di posti a sedere nelle strutture. Le due metropoli hanno adottato nel recente passato strategie differenti: la prima ha puntato sul numero di incontri e la seconda su quello dei congressisti.

L'offerta romana si caratterizza per l'inclinazione ad ospitare eventi di medie dimensioni, essendo oltre il 50% le strutture in grado di contenere fino ad un massimo di 300 partecipanti.

L'attuale fase di recessione ha colpito maggiormente la Capitale - che ha sofferto una flessione nel primo semestre del 2008 del 12% sia dei congressi che del numero di partecipanti - mentre Milano ha reagito meglio aumentando la propria quota di mercato.

Secondo uno studio condotto nel 2007 dal *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* l'organizzazione di eventi è lo strumento per eccellenza adottato dalle aziende di tutte le dimensioni per promuovere la propria attività. Le imprese nate a sostegno di tali attività cercano di soddisfare svariate esigenze andando ad intervenire trasversalmente anche in altri settori (turismo, *ICT*, telecomunicazioni, etc.).

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Triumph Group* gestisce, in forma stabile e da una decina di anni, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) all'estero e detiene quote azionarie di società straniere che la vedono impegnata in una loro diretta gestione; in ragione di tali condizioni l'azienda può dirsi tecnicamente internazionalizzata.

Tra i paesi con i quali sono in essere i maggiori rapporti vengono citati: in Europa, Germania, Spagna e Francia; in America, Usa, Canada e Argentina; in Asia, Cina, India e Corea del Sud; in Africa e Medio Oriente, Israele e altri Paesi del Mediterraneo. Per il futuro prossimo (a 2/3 anni) l'impresa punterà a sviluppare *link* anche con altri mercati: in Europa, Regno Unito e Azerbaigian; in America, il Brasile.

Ad oggi la società sviluppa accordi prevalentemente con altre *PMI* e aziende della stessa filiera (per lo più fornitori) sia italiane che straniere, con grandi imprese (principalmente clienti) e con il mondo accademico e della ricerca; per il futuro a 2/3 anni essa intende confermare questa medesima prospettiva.

La *Triumph Group* consolida la sua odierna presenza internazionale attraverso la realizzazione di *investimenti diretti esteri (IDE* intesi come apertura di uffici e sedi operative), ma per i prossimi anni è intenzionata a sviluppare *accordi internazionali* mediante l'avvio di *joint venture*. Per un'azienda di servizi la strategia ideale è quella di cercare all'estero *partner* con tratti simili al fine di sperimentare efficacemente sinergie attraverso la messa in comune di *brand* e *asset* importanti per crescere insieme.

Le attuali relazioni che l'impresa intrattiene con operatori internazionali ricadono all'interno dei seguenti campi di cooperazione: le *partnership* nello sviluppo di

prodotto, l'integrazione nella catena della fornitura e l'interazione nell'attività commerciale/logistica e in quella di produzione; la società si formula le stesse aspettative per il futuro a medio-breve termine (a 2/3 anni).

Le motivazioni più importanti che spingono l'azienda ad avviare una dinamica internazionale di tutto rispetto sono: sul fronte commerciale, l'accesso a nuove risorse e tecnologie e la dimensione e qualità dei nuovi mercati; sul fronte strategico, il miglioramento dell'immagine aziendale, l'individuazione di *partner* strategici e la diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Triumph Group* assegna alle *catene globali del valore* il ruolo di fattore di propagazione del cambiamento strutturale dei sistemi produttivi dell'intero globo e partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro nel ruolo di *impresa intermedia*.

Essa risulta coinvolta, al tempo stesso, nel ruolo di acquirente di *input* da imprese estere poste a monte della *catena* e in quello di fornitore di un proprio *output* ad aziende straniere situate a valle della *catena* stessa. Sul primo fronte, la società sviluppa relazioni con suoi fornitori di servizi (*catering*, stampa e tipografica, trasporti, etc.): sostanzialmente operatori di medio-piccole dimensioni che variano in funzione del paese in cui viene organizzato l'evento. Sul secondo fronte, invece, essa porta alla luce eventi e campagne di comunicazione per conto di aziende medio-grandi (ad esempio le principali Firme internazionali della moda).

Nel corso dell'ultimo triennio (2009-2011) la *Triumph Group* ha progredito all'interno della *catena globale del valore* di appartenenza da diversi punti di vista in quanto è riuscita: a riorganizzare il processo di produzione ed implementare una nuova tecnologia (*avanzamento di processo*), a realizzare un prodotto (o meglio servizio) a più alto valore di mercato all'interno dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*) e a spostarsi in settori merceologici diversi da quello originario (*avanzamento intersettoriale*). Ma soprattutto è stata in grado di internalizzare un numero crescente di funzioni con mutamento dell'assetto organizzativo tramite acquisizione di nuovi compiti (*avanzamento funzionale*) e aumentare le relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti, anche esteri (*avanzamento relazionale*); in questo modo si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* ha comportato miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che del numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); l'*avanzamento* di tipo *relazionale* si è tradotto in accrescimenti sia del fatturato in *subfornitura* (*proxy* della dinamica internazionale) per committenti esteri che degli acquisti in *subfornitura* da *player* stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e gestire una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente).

Nel periodo di riferimento la società ha governato la propria *catena globale del valore* adottando un sistema di *governance* di tipo *modulare* in cui il fornitore opera autonomamente (basso grado di *lock in*) potendo servire molti committenti, comportando una condizione di massima disintegrazione e una prevalenza degli scambi sul mercato.

Fatturato, export e subfornitura

Il fatturato registrato dalla *Triumph Group* nell'ultimo triennio (2009-2011) si è attestato intorno ad un valore annuo pari a 20 milioni di euro, con aspettative di crescita per il 2012. Il 10% di questo *turnover* è stato stabilmente (ovvero in ciascun esercizio del periodo considerato) venduto all'estero, con un *trend* atteso in aumento in chiusura di anno 2012.

Con riferimento ai ricavi per vendita di beni e servizi complessivamente realizzati per operazioni verso altre società nel 2011 la composizione è la seguente: il 40% è derivato da rapporti con aziende estere ed il restante 60% con aziende italiane; il 60% con imprese di grandi dimensioni e il 40% con medie imprese; il 100% con *imprese finali*.

Gli acquisti di materie prime e semilavorati realizzati da altre società nel 2011 hanno osservato la seguente ripartizione: il 60% è provenuto da rapporti con imprese italiane e il 40% con imprese estere; il 50% con aziende di piccole dimensioni e l'altro 50% con medie aziende; il 100% con *imprese intermedie*.

La *Triumph Group*, dunque, ha in essere contratti di *subfornitura* sia in uscita che in entrata.

Nel primo caso ovvero dal lato dell'offerta di *subfornitura*, nell'ultimo triennio l'impresa ha realizzato un fatturato la cui quota annua sul *turnover* complessivo si è attestata intorno al 90%. Di questo valore l'azienda ne ha collocato all'estero il 15% nell'arco temporale considerato.

Le caratteristiche della produzione in *subfornitura* nel 2011 sono state concordate con i committenti ed i prodotti sono rimasti pressoché simili rispetto al 2009.

Nel secondo caso ovvero dal lato della domanda di *subfornitura*, nel triennio 2009-2011 la società ha realizzato una quota annua di acquisti che si è attestata stabilmente sulla soglia del 60% del totale generale.

I prodotti più significativi acquistati sono stati in realtà i servizi di *catering*, *hostessing*, promozione di eventi e allestimento. Attualmente la *subfornitura* cui fa ricorso la *Triumph Group* è al 100% realizzata in forma di produzione su commessa.

Le principali motivazioni per le quali l'azienda ricorre a tale *logica* sono per lo più di carattere strategico.

Il parco subfornitori è attualmente costituito da una quindicina di *partner* e per il futuro l'impresa è intenzionata a mantenere l'attuale ampiezza al fine di avere una gestione che sia la più competitiva possibile.

La scelta dei subfornitori dipende in maniera determinante dalla condizione di prossimità geografica e riguarda in modo trasversale le varie tipologie di prodotto (o servizio). Il ricorso a subfornitori esteri è destinato ad aumentare in prospettiva per quanto riguarda i servizi di *hostessing*, *catering* e nuovi progetti di comunicazione ed è sostanzialmente determinato dalle seguenti ragioni: la mancanza di un'adeguata offerta in Italia o un'offerta italiana non sufficientemente qualificata, i migliori prezzi praticati all'estero e la logistica legata al fatto che le collaborazioni vengono sviluppate con i *partner* presenti nei paesi teatro dell'evento.

La società orienterà in futuro la sua domanda di *subfornitura* verso mercati ben definiti come il Brasile, l'Azerbaijan e il Middle East in generale: il suo maggior ricorso a questi subfornitori stranieri sarà evidentemente legato anche a politiche strategiche che, come gli *investimenti diretti esteri (IDE)* e gli *accordi internazionali* (in particolare le *joint venture*), prevedono una modalità di internazionalizzazione "più pesante" e una maggiore flessibilità organizzativa.

Lo sviluppo di *internet* ha contribuito a modificare in positivo il rapporto tra l'azienda e l'offerta di *subfornitura* sia in termini di ampliamento delle possibilità di accesso a nuovi fornitori che in termini di gestione delle relazioni con gli stessi.

Gli elementi centrali nella valutazione dell'offerta di *subfornitura* da parte della *Triumph Group* sono: il prezzo, le dilazioni di pagamento, la rapidità e il rispetto delle consegne, la velocità nell'apportare modifiche al prodotto, le tecnologie di produzione avanzate, la capacità di fornire prodotti complessi, la garanzia sui prodotti e l'assicurazione della loro qualità e la flessibilità nel variare i volumi realizzati.

Nello specifico dell'offerta italiana, la società considera come punti di forza la qualità, la tecnologia e la rapidità nelle consegne e come punti di debolezza il costo eccessivamente elevato. Pertanto, al fine di sostenere la competitività delle imprese domestiche di *subfornitura*, sarebbe opportuno incoraggiare lo sviluppo di processi di integrazione in modo che esse possano fornire prodotti sempre più complessi e integrare più fasi di lavorazione.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Triumph Group* la crisi ha inciso lievemente sulla *performance* registrata nell'ultimo triennio (2009-2011): l'azienda ha segnato un calo del fatturato, dell'*export* e della redditività mediamente inferiore al 15%.

In virtù del coinvolgimento dell'impresa all'interno della logica delle *catene globali del valore* non si è avuta negli anni passati una ripercussione rilevante della crisi sui suoi *economics*; anzi per il futuro la società ritiene che la sua partecipazione a tali

catene possa rappresentare un passo fondamentale in vista di una più ampia dinamica internazionale.

Inoltre i mutamenti intervenuti nell'ultimo decennio nelle tecnologie dominanti (*ICT* e digitalizzazione) e nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione) sono stati affrontati attivamente dalla *Triumph Group*.

La società non ha effettuato alcuna specifica ristrutturazione prima del manifestarsi della crisi, tuttavia tale condizione non ha fortunatamente compromesso i principali indicatori.

I prossimi traguardi che l'azienda si propone di raggiungere sono rappresentati da una maggiore internazionalizzazione, dal ricambio generazionale e dal mutamento della forma giuridica (passaggio da Srl a SpA concretizzatosi nel 2012): solo in questo modo sarà possibile sviluppare un processo di ristrutturazione compiuto ed efficace.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le principali criticità interne che hanno negli anni reso difficili i rapporti commerciali con gli operatori esteri sono da ricondursi alla mancanza di specifiche competenze manageriali e all'insufficiente analisi di mercato e di ricerca di *partner*.

Tra le criticità esterne, vengono segnalati la mancanza di soggetti specializzati nel supporto all'internazionalizzazione, la farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia, l'instabilità politico-economica e la diversità culturale.

Risulta cruciale oggi incentivare i servizi a supporto dell'internazionalizzazione e della ricerca *partner*. A questo scopo, la *Triumph Group* auspica sempre maggiori azioni concrete da parte di precisi operatori istituzionali tra i quali: le Associazioni di Rappresentanza, il Ministero dello Sviluppo Economico, le Ambasciate e i Consolati, il Sistema Camerale, l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*) e le Banche.

Biscotti P. Gentilini Srl

di Teresa Pappalardo e Luigi Zollo

L'azienda

Il laboratorio artigianale della *Biscotti P. Gentilini* nasce a Roma nel 1890: il fondatore Pietro Gentilini getta le basi di un'azienda a conduzione familiare che si afferma da subito in ambito locale per espandersi progressivamente a livello italiano.

Il primo stabilimento produttivo della società viene aperto nel 1906 in Via Alessandria, nella zona industriale della Roma del risorgimento economico, in risposta alla crescente richiesta di un prodotto molto apprezzato tra le famiglie romane ed italiane: il biscotto *Osvego*.

Nel 1950 l'impresa è già ben radicata nel tessuto socio-economico del proprio territorio ed ha acquisito un ruolo di *leadership* nell'industria alimentare italiana: è in quell'anno che si trasforma in società a responsabilità limitata (Srl) senza, però, abbandonare le caratteristiche di una gestione familiare.

Pochi anni dopo, nel 1958, la produzione viene trasferita nell'attuale sede di Via Tiburtina allo scopo di far fronte all'esigenza di realizzare maggiori volumi.

Il nuovo polo industriale consente l'avvio di un processo di diversificazione di prodotto finalizzato a fidelizzare i consumatori affezionati e a farsi conoscere da nuovi potenziali clienti.

Grazie a processi di lavorazione basati sulla ricerca e l'utilizzo delle migliori materie prime nascono i *Novellini*, le *Fette Biscottate*, i *Frollini*, il *Panettone* e la *Pizza di Pasqua*.

Oggi l'azienda conta 78 addetti che lavorano per offrire ad una fascia di mercato di gusto medio-alto i prodotti storici della casa (biscotti, fette biscottate e lieviti di ricorrenza) ma anche confetture ed altre specialità.

La tradizione artigiana si combina con le nuove tecnologie e ogni attività è costantemente sottoposta a rigorosi controlli di conformità al sistema di qualità UNI-EN ISO 9001-2008.

La *Biscotti P. Gentilini* incarna l'esempio di azienda antica che guarda al futuro: è uno dei principali *brand* alimentari del Lazio e d'Italia, ma è in continua evoluzione sulla scorta delle numerose iniziative adottate in termini di innovazione e sviluppo di prodotto oltre che di *marketing* e comunicazione.

Su quest'ultimo fronte, si ricordano la partecipazione a fiere su tutto il territorio nazionale e la recente apertura di un *auditorium* per le scuole finalizzato ad accogliere i più giovani in un viaggio attraverso il mondo della produzione.

Sul fronte dell'innovazione, invece, il percorso da seguire con maggior vigore è quello di proiettarsi sui mercati internazionali con una dinamica più strutturata e riuscendo a rimodellare la propria *catena del valore* in modo organico ed efficiente.

Infatti l'obiettivo che l'azienda vuole perseguire nel prossimo futuro (a 2/3 anni) va proprio nella direzione di una più ampia partecipazione alla logica delle *catene globali del valore* su scala globale in modo da guardare più da vicino i mercati esteri e presidiarli più efficacemente.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

La recessione degli ultimi anni ha duramente colpito il settore alimentare italiano che, seppur con difficoltà, sta cercando di uscire fuori da una situazione congiunturalmente complessa oltre che diffusamente aggravata da problemi strutturali.

A testimonianza di quanto appena detto, nel primo trimestre del 2012 la produzione industriale è rimasta inferiore di oltre 20 punti percentuali rispetto al picco ciclico dello stesso periodo del 2008.

Questo settore rappresenta da sempre un pilastro dell'economia nazionale attestandosi al secondo posto dopo la meccanica ed offre un grande contributo all'industria europea affermandosi in terza posizione a ridosso di Germania e Francia. Tuttavia le imprese italiane sono prevalentemente *PMI* e non mancano quelle di piccolissime dimensioni.

L'innovazione di processo e di prodotto, l'apertura verso nuovi mercati e l'introduzione di assetti organizzativi ispirati alla logica delle *catene globali del valore* rappresentano le coordinate utili a tracciare il percorso di riposizionamento competitivo delle imprese del settore.

Negli ultimi anni in Italia si assiste ad un crescente ancorché parziale tentativo che va proprio in questa direzione, ma va fatto ancora molto.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Biscotti P. Gentilini* gestisce, da poco tempo ed in forma occasionale, attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) all'estero; a causa di questa circostanza essa non può dirsi tecnicamente internazionalizzata.

La società intrattiene rapporti con molti paesi del mondo: in Europa, con Regno Unito e Germania; in America, con Usa e Canada; in Asia, con Cina e Giappone; nel medio-breve termine (a 2/3 anni) essa sta pianificando di estendere ulteriormente il suo *network* relazionale raggiungendo altri mercati: Spagna e Francia (in Europa), il bacino del Mediterraneo (in Africa e Medio Oriente) e l'Australia (in Oceania).

L'azienda è orientata ad un mercato *consumer* e non manifesta l'intenzione di passare ad una strategia di presidio diretto dei paesi *target* a causa dei vincoli dimensionali in tal senso condizionanti quanto piuttosto quella di rafforzare la propria collocazione all'interno della *catena globale del valore* in cui risulta inserita.

Anche se al momento l'impresa non ha intrapreso una dinamica internazionale in forma stabile e strutturata, è questa la prospettiva che si propone di avviare nel prossimo futuro (a 2/3 anni), anche in virtù di una necessità strategica in tal senso avvertita.

I *partner* esteri e/o ivi presenti con i quali la società intesse tali relazioni di scambio sono sostanzialmente altre *PMI*, aziende della stessa filiera e grandi imprese (sia italiane che straniere), ma anche operatori del mondo della ricerca (in particolare le università); per il futuro a 2/3 anni l'orientamento è quello di consolidare questo approccio.

Le modalità di internazionalizzazione maggiormente adottate si estrinsecano in attività esportative sia attraverso propri canali distributivi (in forma diretta) che mediante l'ausilio di *trading company* (in forma indiretta); identico è il quadro prospettico dipinto a 2/3 anni.

Il campo di cooperazione all'interno del quale l'azienda sperimenta le sinergie con i *partner* esteri è intravvisibile nell'integrazione nella catena della fornitura e nell'interazione nell'attività commerciale/logistica.

Le motivazioni alla base di un tale *format* di collaborazione internazionale evidenziano una propensione di tipo più commerciale che strategico ossia legata alla dimensione e qualità dei nuovi mercati e alla possibilità di beneficiare di incentivi economici, laddove venissero disposti dalle Istituzioni competenti.

Fino ad oggi l'internazionalizzazione non ha rappresentato un *driver* di sviluppo efficacemente presidiato, ma l'orientamento strategico per il prossimo futuro (a 2/3 anni) segue proprio questa logica: l'accelerazione del processo di globalizzazione e la crisi economico-finanziaria hanno stravolto gli assetti dell'economia e della produzione ed in questo scenario non è più pensabile proiettare efficacemente un'attività limitandola al proprio territorio di provenienza.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Biscotti P. Gentilini* è cosciente del ruolo giocato dalle *catene globali del valore* nel processo di rivoluzione interno ai sistemi produttivi di tutto il pianeta e partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro nelle vesti di *impresa intermedia*.

La società risulta coinvolta in una duplice posizione: quella di acquirente e quella di fornitore. Sul primo fronte, essa acquista *input* di produzione da 4/5 imprese di medio-piccole dimensioni di varia nazionalità poste a monte della *catena*;

sul secondo fronte, fornisce il proprio *output* (a marchio *Gentilini* piuttosto che *private label*, come accade per *Eataly*) ad una serie più ampia di aziende di media dimensione e di nazionalità (oggi prevalentemente) italiana collocate a valle della *catena* stessa.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la società è stata capace di prodursi in un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della *catena globale del valore* di riferimento realizzato attraverso vari itinerari: riorganizzando il processo produttivo (*avanzamento di processo*) e realizzando un prodotto a più elevato valore di mercato all'interno dello stesso settore (*avanzamento di prodotto*). Ma soprattutto internalizzando un numero crescente di funzioni con mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e ampliando le relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*); in ragione di queste due ultime modalità di *upgrading* si può con certezza sostenere che la *Biscotti P. Gentilini* si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* ha consentito all'azienda di acquisire e svolgere un numero crescente di compiti produttivi al proprio interno, a fronte di un mutamento di assetto organizzativo che ha prodotto un miglioramento in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) e del valore aggiunto intrinseco alle funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa).

L'*avanzamento* di tipo *relazionale* si è tradotto in miglioramenti sia del fatturato in *subfornitura* da committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da operatori stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e gestire una propria rete di fornitura nella quale ricoprire il ruolo di committente).

Nell'ultimo triennio (2009-2011) l'impresa ha preso parte ad uno specifico segmento di *catena globale del valore* e per il prossimo futuro (a 2/3 anni) si propone la medesima prospettiva in forza della specializzazione maturata.

Fatturato, export e subfornitura

Nel triennio 2009-2011 la *Biscotti P. Gentilini* ha incrementato il proprio fatturato passando dai 25 milioni di euro del 2009 ai 30 milioni di euro del 2011; per il 2012 il risultato è atteso stabile rispetto all'anno precedente.

Di questo *turnover* la quota annua per *export* si è attestata intorno al 10% (per ciascun esercizio del periodo di riferimento) ed è stata rilevata solo a partire dal 2010, ma con *trend* in crescita nel 2011 ed aspettative ancora migliori per l'anno successivo.

Con riferimento ai ricavi per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011 la composizione è stata la seguente: la quasi totalità (90%) è stato rivolto ad operazioni con imprese italiane ed il 10% con imprese straniere; il 50% con aziende di medie dimensioni e l'altro 50% di piccole.

Con riferimento agli acquisti di materie prime e semilavorati da altre società nel 2011 la ripartizione è stata quella che segue: il 60% è provenuto da aziende italiane e il restante 40% da aziende estere; il 50% da imprese di medie dimensioni e l'altro 50% da piccole imprese.

La *Biscotti P. Gentilini* ha, quindi, in essere relazioni di *subfornitura* sia in uscita che in entrata, ma non specifica la natura dell'interlocutore (*impresa intermedia* o *finale*).

Sul primo fronte (offerta), essa ha realizzato nel triennio 2009-2011 un discreto fatturato la cui quota annua sul totale del *turnover* è stata prossima al 10%.

Posto pari a 100 il valore del fatturato realizzato in *subfornitura* nel triennio di riferimento, la quota venduta all'estero è stata ridotta (intorno al 10%) a segnalare proprio l'avvio di una tale dinamica di espansione internazionale da consolidare negli anni a venire.

I prodotti realizzati nel 2011 secondo questa *pratica* sono, in parte, rimasti simili e, in altra parte, diventati differenti (inquadabili in un settore confinante a quello d'origine) rispetto al 2009; mentre le caratteristiche della produzione sono state concordate con i committenti.

Nel 2012 la società conquista *Eataly* e attraverso accordi legati alle lavorazioni su commessa ha inizio una *partnership* destinata ad avere grande successo, anche a livello internazionale. *Eataly* è una catena alimentare *retail* di medio-grandi dimensioni specializzata nella vendita e somministrazione di specialità italiane di alta qualità la cui *mission* è quella di aumentare la consapevolezza su ciò che si mangia, selezionando prodotti di prima scelta e dedicando una particolare attenzione alla provenienza e alla lavorazione delle materie prime. La proposta della *Biscotti P. Gentilini* per *Eataly* prevede l'offerta dei biscotti classici (*Osvego* e *Novellini*) e di due tipi di frollini (gli *Integrali* e le *Marie*) oltre alle fette biscottate in tre gusti (classiche, tostate e integrali).

Sul secondo fronte (domanda), il ricorso alla *subfornitura* pare essere leggermente più rilevante: l'azienda ha registrato nel triennio 2009-2011 una quota annua di acquisti prossima al 20% del totale generale.

Le motivazioni maggiormente significative che ne determinano il ricorso sono la mancanza di *know how* interno e la necessità di far fronte a punte congiunturali di domanda.

I prodotti più acquistati sono materie prime ed alcuni prodotti finiti come panettoni, marmellate o biscotti, mentre la forma prevalente di *lavorazione* è quella su commessa.

Il primario bacino di approvvigionamento della *subfornitura* è costituito dalle regioni dell'Italia centrale e la consistenza del parco subfornitori è limitata a 4/5 principali *partner* (per il prossimo futuro non sono previste variazioni in aumento).

Sebbene per il momento l'impresa continui a realizzare la maggior parte del fatturato sul mercato domestico, acquisisce crescente interesse l'estero verso cui cercherà di favorire il proprio sviluppo in maniera più strutturata laddove le sue esigenze riusciranno a conciliarsi con i vantaggi apportati da una politica di internazionalizzazione prudente. Inoltre la *Biscotti P. Gentilini* ritiene imprescindibile la condizione di prossimità geografica con i propri subfornitori per avviare strategie di collaborazione.

Il ricorso a *partner* esteri è fondamentalmente motivato da una mancanza di offerta specifica in Italia.

I fattori che sicuramente rilevano nella valutazione e successiva scelta di un rapporto in *subfornitura* risultano i seguenti: il prezzo, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità assieme all'elasticità nel variare i volumi realizzati; non è, però, da sottovalutare la lingua che lascia preferire l'approvvigionamento presso imprese italiane a scapito di altre straniere che offrono prodotti di qualità distinta e talvolta superiore.

In merito al settore domestico della *subfornitura*, la società ritiene che uno dei problemi che attanaglia le *PMI* italiane sia la dimensione troppo piccola: pertanto l'integrazione tra aziende specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e legate mediante relazioni di carattere economico e sociale potrebbe essere una soluzione praticabile per restituire loro competitività.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Biscotti P. Gentilini*, la crisi ha inciso poco o nulla sulla *performance* della società che ha registrato un fatturato in crescita nell'ultimo triennio (2009-2011) e un tendenziale avvio delle esportazioni (il 10% dal 2010), sebbene ci sia stato un lieve calo della redditività.

Se, pertanto, per il passato la partecipazione dell'impresa alla logica delle *catene globali del valore* non ha amplificato gli effetti della crisi, per il futuro questa condizione potrà rappresentare un importante punto di ripartenza per la sua dinamica internazionale.

Inoltre i mutamenti intercorsi negli ultimi anni nelle tecnologie dominanti (*ICT* e digitalizzazione) e nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione) sono stati affrontati in maniera attiva dall'azienda; tuttavia essa non ha ancora consolidato un processo di ristrutturazione ben definito in termini di riposizionamento competitivo senza per questo aver compromesso i propri *economics*.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le maggiori criticità interne ed esterne ritrovate lungo il processo di internazionalizzazione intrapreso dalla *Biscotti P. Gentilini* vengono identificate nelle

seguenti: tra le prime, la scarsa conoscenza dei mercati esteri e la mancanza di specifiche competenze manageriali e di personale qualificato da dedicare; tra le seconde, la farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia oltre che l'instabilità politico-economica.

Azioni incentivanti, dunque, per la dinamica internazionale dell'azienda potrebbero essere rappresentate dai servizi a supporto dell'internazionalizzazione, sistematiche analisi del mercato e della concorrenza, attività di innovazione e promozione.

A questo scopo, la società attribuisce un peso importante alla possibilità di irrobustire i rapporti con Istituzioni e Organizzazioni del calibro delle Associazioni di Rappresentanza, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*), del Sistema Camerale e delle Ambasciate e Consolati.

Carind Srl

di Teresa Pappalardo e Luigi Zollo

L'azienda

La *Carind Srl*, azienda all'avanguardia nel settore della lavorazione della carta, è specializzata nella produzione di articoli *tissue* e *non tissue* per uso igienico sia domestico che industriale.

Fondata ad Arpino nel 1988, si innesta in uno stabilimento di circa 10.000 mq (su un'area di 80.000 mq complessivi) ed è dotata di una pianta organica composta da 36 addetti impegnati nella *mission* di realizzare un prodotto di fascia medio-alta.

La società opera in *partnership* con la *CRC* di Sermoneta, attiva nel settore della trasformazione della cellulosa per uso domestico, e la *Ideal Cart* anch'essa di Sermoneta, operante nel settore della produzione di bobine semilavorate in pura ovatta di cellulosa; inoltre essa è presente all'interno del *Polo Cartario Lombardo (Centro Tecnologico della Carta)* con il chiaro intento di poter usufruire di un processo di trasferimento tecnologico utile al miglioramento dei propri *standard* qualitativi, di sicurezza e ambientali.

Grazie alla flessibilità produttiva frutto di investimenti in tecnologie di automazione ed alle sinergie con le aziende cartarie locali, la *Carind* riesce ad adattarsi facilmente alle richieste di un mercato in costante evoluzione proponendosi come *leader* di settore a livello nazionale.

La *vision* aziendale è di volersi affermare come realtà innovativa e tecnologicamente avanzata attraverso la concretizzazione di un processo di *R&S* in grado di conferire al proprio *offering* qualità ed unicità.

Attualmente l'impresa conta ben quattro marchi di proprietà, tutti protetti da brevetto comunitario (uno dei quali internazionale):

- *Carind Asciumamani*, il *brand* della prima linea di prodotto (carta liscia) lanciata a marchio *Carind*;
- *Daily Gold*, il *brand* della linea a maggior contenuto di innovazione (carta con goffatura);
- *Selly*, il *brand* che rappresenta il prodotto storico della *Carind* (lanciato 15 anni fa) con *dispenser* dedicato (progettato e realizzato da un *partner* brasiliano);
- *Value - The Evolution*, il *brand* ultimo nato in casa *Carind* (lanciato nel 2012) corredato di un innovativo *dispenser* progettato e realizzazione *in house*.

In particolare, la linea *Carind Asciumamani* ha certamente consentito alla società di avere un primo approccio diretto con il mercato veicolando gli articoli con il proprio *brand*. Successivamente all'introduzione della linea *Daily Gold* l'impresa ha potuto

collocare una più vasta gamma di prodotti riqualificando l'offerta in termini di maggior valore aggiunto grazie all'innovazione della goffratura a punte contrapposte (garantita da brevetto europeo) e all'incollaggio dei veli che esalta le caratteristiche tipiche della carta (resistenza, morbidezza ed elevato potere assorbente).

Tutti i prodotti sono realizzati nel rispetto delle certificazioni della qualità, ISO 9001, e dell'ambiente, ISO 14001 e FSC MIXED, a testimonianza della sensibilità dell'azienda verso le problematiche di carattere ecologico e sociale; a queste si aggiunge la BS OHSAS 18001 che evidenzia l'attenzione per la sicurezza e la salute dei lavoratori.

La *Carind* è una realtà da sempre attenta al cambiamento: per la linea *Daily Gold* ha anticipato un'esigenza del mercato realizzando investimenti funzionali in macchinari e tecnologie allo scopo di finalizzare un nuovo metodo di lavorazione della pura ovatta di cellulosa e dell'ovatta riciclata; mentre per la linea *Value - The Evolution* ha realizzato un nuovo investimento per la progettazione e produzione di un innovativo *dispenser Made in Carind*.

Facendo leva unicamente sulle proprie risorse finanziarie, ha attuato un piano strategico teso al mantenimento della posizione competitiva e successivamente ha messo in atto una strategia di crescita che l'ha vista impegnata nel rafforzare l'area *marketing* e le politiche di qualità e di gestione aziendale (non a caso è stata insignita nel 2010 del *Premio Assiteca* per la gestione del rischio).

L'impresa è anche dotata di una rete commerciale che si capillarizza sul territorio nazionale, dedicando soltanto il 10% della propria attività al mercato estero. Sulla scorta di quanto già fatto sul mercato domestico, la *Carind* sta pianificando il presidio dei principali mercati europei (a cominciare dalla Spagna) mediante l'allocatione di una forza vendita dedicata.

L'esperienza internazionale delle PMI del settore

La nascita dell'industria della carta nella Valle del Liri e nell'Italia centro-meridionale risale al 1812, quando Gioacchino Napoleone decretò che si accordasse in favore di Carlo Antonio Beranger l'uso gratuito per 10 anni del *Convento di Santa Maria delle Forme* dell'Isola di Sora e dell'annesso terreno murato per installarvi un impianto di manifattura di carta.

Da allora, si è assistito ad un incremento delle imprese del comparto cartotecnico nella provincia di Frosinone e ad un allargamento del territorio di incidenza di tutto il settore cartario in generale.

Le imprese dell'odierno distretto produttivo della carta, cartotecnica, grafica ed editoria della provincia di Frosinone occupano un posto di assoluto rilievo nello scenario nazionale risultando seconde solo a quelle del distretto di Lucca; inoltre forniscono un contributo rilevante all'economia italiana che si presenta come il quinto produttore europeo in termini di volumi.

Questo sistema produttivo locale raggruppa nella provincia di insediamento imprese di medio-piccole dimensioni e grandi impianti industriali: con le dieci cartiere presenti, il settore rappresenta il 70% degli stabilimenti del Lazio ed il 4,5% di quelli italiani (Fonte *Osservatoriodistretti.org*, Sistema produttivo locale della carta, cartotecnica, grafica e editoria della provincia di Frosinone).

Circa il 50% delle aziende realizza prodotti finiti destinati alla commercializzazione su un mercato prevalentemente regionale e nazionale, ma con crescenti aperture verso l'estero: i dati relativi alle esportazioni testimoniano una discreta vivacità nel loro slancio internazionale.

La crisi ha inciso negativamente sull'intero settore della carta: come se non bastasse, gli investimenti in ammodernamento e *R&S* continuano a rimanere sostenuti nel tempo senza, però, essere più sufficienti a bilanciare un calo prepotente della domanda, aumenti generalizzati dei costi di produzione e oneri sempre più gravosi.

Il suo futuro sviluppo deve basarsi su una revisione dell'organizzazione aziendale a favore dell'efficienza e dell'innovazione in quanto *driver* in grado di condurre ad un'integrazione internazionale delle *catene* produttive delle singole aziende in esso attive.

I dati relativi alle esportazioni testimoniano una buona capacità di sapersi proiettare sui mercati esteri e, proprio nel cuore della crisi, le imprese del distretto hanno accresciuto la quota di *export* diversificando l'attenzione sui paesi di sbocco: il nuovo orientamento ha accreditato sempre più i Paesi dell'Est Europa (considerando anche la Russia e la Turchia), l'India, l'Arabia Saudita, il Vietnam e l'Iran, dove le materie prime sono reperibili a costi minori.

Solo un forte coordinamento tra gli operatori della *catena* può generare sviluppo attraverso *partnership* con altre aziende e un maggior orientamento del comparto verso l'innovazione.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Carind* gestisce, in forma stabile e da sempre, relazioni di natura economica (commerciale e/o produttiva) con l'estero e in forza di questa condizione può dirsi tecnicamente internazionalizzata.

La società intrattiene oggi rapporti con vari paesi: in Europa, con Gran Bretagna, Germania e Francia; in America, con il Brasile; in Asia, con Cina, Corea del Sud e Vietnam; in Africa e Medio Oriente, con i Paesi del Maghreb, altri Paesi del Mediterraneo e Senegal; in Oceania, con la Nuova Zelanda.

Nei prossimi 2/3 anni l'obiettivo è di consolidare i *link* esistenti, soprattutto quelli con il continente asiatico e con Africa e Medio Oriente.

I *partner* esteri e/o ivi operanti con i quali l'impresa sviluppa sinergie sono

fondamentalmente altre *PMI* (italiane e straniere), aziende della stessa filiera (straniere), società di grandi dimensioni e università (italiane); per il prossimo futuro (a 2/3 anni) il quadro rimane pressoché invariato nelle aspettative.

Le modalità di internazionalizzazione che la *Carind* adotta per l'approccio ai mercati esteri sono per lo più *export oriented* ovvero attuate attraverso canali distributivi propri (in forma diretta) piuttosto che mediante l'ausilio di *trading company*, consorzi e distretti (in forma indiretta); l'azienda vuole impegnarsi anche per il prossimo futuro in questa forma "leggera" di espansione internazionale.

I campi di cooperazione nei quali la società intesse il suo *network* relazionale riguardano lo sviluppo di prodotto (specie con la Germania) e la di ricerca di base, oltre che l'integrazione nella catena della fornitura e l'interazione nell'attività commerciale/logistica; in futuro essa potrà programmare anche ulteriori interventi di cooperazione in chiave estera affiancando ai rapporti puramente commerciali relazioni di natura strategica, come gli accordi in essere con alcune università italiane (l'Università dell'Aquila e la *Luiss Guido Carli* di Roma), in grado di consentire un accesso diretto a risorse umane altamente professionalizzate e un accrescimento della *R&S*.

Le motivazioni che spingono l'azienda ad avviare una cos' ampia dinamica internazionale possono spiegarsi: su un piano più commerciale, con la dimensione e la qualità dei nuovi mercati e l'allungamento del ciclo di vita dei prodotti; su un piano più strategico, con una chiara *vision*, il miglioramento dell'immagine aziendale, l'individuazione di *partner* strategici e la diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Carind* ha cognizione del fatto che le *catene globali del valore* rappresentino il fattore-chiave del mutamento strutturale dei sistemi produttivi di tutto il mondo e partecipa al nuovo paradigma internazionale della divisione del lavoro nel ruolo di *impresa intermedia*.

Da questo punto di vista, il suo coinvolgimento si concretizza in una duplice posizione: quella di acquirente di materie prime e complementi (*dispenser*) da 6/7 piccole e medie imprese cinesi e brasiliane poste a monte della *catena*; e quella di fornitore del proprio prodotto o di una sua riedizione in chiave *private label* presso strutture della *GDO* internazionale (svizzera, leggasi *Migros*, e tedesca, leggasi *Volkswagen*) collocate a valle della *catena* stessa.

A proposito del *private label* domestico, fanno parte dell'offerta aziendale prodotti afferenti alle quattro linee prima citate sviluppati per conto di *Conad*.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la *Carind* è riuscita a prodursi in un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della propria *catena globale del valore* attraverso differenti itinerari: la riorganizzazione del processo di produzione e l'implementazione di una nuova tecnologia (*avanzamento di processo*) e la

realizzazione di un prodotto a più elevato valore di mercato nello stesso settore (*avanzamento di prodotto*). Ma soprattutto mediante l'internalizzazione di un numero crescente di funzioni con mutamento dell'assetto organizzativo (*avanzamento funzionale*) e l'ampliamento delle relazioni di scambio all'interno della *catena* (*avanzamento relazionale*); in questo modo si è elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* ha significato per l'impresa miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che di numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa).

L'*avanzamento* di tipo *relazionale* ha generato un *plus* sia dal punto di vista del fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da *player* stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente).

Nel periodo di riferimento la società ha assunto la posizione di governo della propria *catena globale del valore* adottando un sistema di *governance* di tipo *modulare* in cui il fornitore è autonomo (basso grado di *lock in*) e può servire molti committenti, verificandosi una condizione di massima disintegrazione e prevalenza degli scambi sul mercato.

Fatturato, export e subfornitura

Il fatturato della *Carind* ha registrato una variazione positiva nell'ultimo triennio fino a raggiungere i 22,8 milioni di euro nel 2011 (dai circa 21 milioni del 2009). Di questo *turnover* circa il 40% (stabilmente ovvero in ciascun esercizio del periodo considerato) è stato realizzato per *export*.

Dei ricavi per vendita di beni e servizi ad altre imprese nel 2011 la ripartizione è stata la seguente: il 40% è imputabile a rapporti con società italiane e il 60% con società estere; il 100% è realizzato verso aziende di medie dimensioni; il 40% nei confronti di *imprese intermedie* e il restante 60% nei confronti di *imprese finali*.

Degli acquisti di materie prime e semilavorati realizzati da altre aziende nel 2011 la composizione è stata quella che segue: il 90% ha riguardato rapporti con società italiane e la restante parte (10%) con società estere; per lo più di medie dimensioni (80%) e in numero decisamente inferiore di piccole (10%) e grandi dimensioni (10%); il 100% è realizzato verso *imprese intermedie*.

La *Carind* ha, quindi, in essere rapporti di *subfornitura* sia in uscita che in entrata.

Nel primo caso (offerta), nel triennio 2009-2011 l'azienda ha realizzato un fatturato annuo pari al 10% del totale *turnover*. Di questo valore il 10% è imputabile a rapporti con l'estero, con dato stabile nel triennio.

I prodotti realizzati secondo questa *pratica* nel 2011 sono risultati differenti per settore produttivo rispetto a quelli del 2009 e la loro lavorazione è stata concordata con i committenti.

Nel secondo caso (domanda), la *subfornitura* risulta oggi non molto rilevante per l'impresa in virtù della "educazione gestionale" impartita dal *Management* alle logiche aziendali; tuttavia essa ha realizzato nell'ultimo triennio acquisti secondo tale *pratica* per una quota annua del 15% del totale generale, con *trend* stabile nel periodo di riferimento.

Le tipologie di prodotto maggiormente acquistate sono state: le materie prime (cellulosa), i complementi (*dispenser*) e i prodotti (rotoli) già confezionati.

Ad oggi la *subfornitura* a cui fa ricorso la società viene svolta prevalentemente in forma di lavorazione in conto terzi (conto lavorazione), essendo pressoché nulla la produzione su commessa.

Le motivazioni che spingono l'azienda a ricorrere a tale *pratica* sono riconducibili essenzialmente ad una sola: l'assenza di capacità produttiva pur in presenza del giusto *know how*.

L'attuale consistenza del parco subfornitori è di 6/7 *partner* e le attese per il futuro definiscono un *trend* stabile o in lieve aumento. Tale eventuale variazione potrebbe concretizzarsi sulla base delle logiche aziendali orientate al miglioramento della qualità della produzione e della logistica interna.

I maggiori bacini di approvvigionamento di *subfornitura* in Italia sono il Lazio (70%) e le regioni limitrofe (Campania e Toscana con il 30% cumulato); mentre all'estero il Brasile e la Cina. Per il prossimo futuro la *Carind* non prevede ulteriori cambiamenti per il sistema di approvvigionamento in quanto risulta ormai consolidato grazie ai rapporti di *partnership* con le aziende del Lazio.

Infatti la condizione di prossimità geografica (quasi "a km 0", come la definisce il *Management*) dei subfornitori è molto importante in particolar modo per l'approvvigionamento delle materie prime.

Dunque, il ricorso a fornitori stranieri - attualmente motivato dalla mancanza di una adeguata offerta in Italia di alcuni prodotti e da prezzi decisamente più vantaggiosi riscontrabili all'estero - non è previsto in aumento per il prossimo futuro.

Lo sviluppo di *internet* sta modificando positivamente il rapporto dell'impresa con l'offerta di *subfornitura*, permettendo un ampliamento delle possibilità di accesso a nuovi fornitori e una più agevole gestione dei rapporti con questi.

I fattori rilevanti che guidano l'azienda nella scelta dei fornitori sono: la certificazione aziendale, il prezzo, la rapidità nelle consegne, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità, la capacità di fornire prodotti complessi, la rapidità

nell'apportare modifiche, l'elasticità nel variare i volumi realizzati, la solidità economico-finanziaria e le tecnologie di produzione avanzate.

Da quest'ultimo punto di vista, l'offerta italiana viene considerata tra le migliori al mondo per la produzione di *tissue*, ma permangono problemi di natura dimensionale delle aziende ad impattare negativamente sulle scelte della *Carind*.

Sarebbe auspicabile, pertanto, favorire un processo di aggregazione tra le aziende domestiche di *subfornitura* in grado di agevolarne la competitività; eppure questa strada non è attualmente praticabile.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Carind* la crisi globale dei mercati non ha inciso sui risultati aziendali in termini di fatturato, *export* e redditività.

Se, dunque, per il passato la sua partecipazione alla logica delle *catene globali del valore* non ha amplificato il riverbero dell'infelice congiuntura, per il futuro questa condizione potrà rappresentare un *plus* per la *performance* della società.

Inoltre i mutamenti avvenuti nell'ultimo decennio nell'estensione dei mercati (globalizzazione) e nell'evoluzione rapidissima della tecnologia (digitalizzazione e *ICT*) sono stati affrontati dalla *Carind* in modo attivo. In realtà la società ha intrapreso un processo di ristrutturazione prima dello scoppio della crisi che si è rivelato in grado di attutire gli effetti sui principali *economics*.

I *driver* più utilizzati in tal senso sono stati l'ammodernamento e l'arricchimento della gamma di prodotti attraverso un avanzamento nella scala dell'intensità tecnologica ed una maggiore internazionalizzazione.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Esistono delle criticità di natura endogena piuttosto che esogena che hanno ostacolato la dinamica internazionale della *Carind*: quelle maggiormente gravose sono apparse le seconde (esterne), come la bassa qualità delle infrastrutture, la farraginosità delle leggi e l'eccessiva burocrazia.

In tal senso, l'azienda auspica di veder rafforzato il *link* tra mondo imprenditoriale e mondo accademico e della ricerca al fine di agevolare un processo di creazione e trasferimento della conoscenza con possibilità di sviluppo in termini industriali. Altre importanti azioni incentivanti potrebbero essere i servizi dedicati (ricerca *partner* e analisi di mercato/concorrenza), gli sgravi fiscali e altre forme di sostegno economico-finanziario. Fondamentale, dunque, l'avvio di relazioni significative con le Associazioni di Rappresentanza, l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*) ed il Sistema Camerale.

Phoenix Electronic System Srl

di Teresa Pappalardo e Luigi Zollo

L'azienda

La *Phoenix Electronic System Srl* di Rieti, attiva nel settore metalmeccanico dal 1987, opera nel comparto dell'elettronica professionale ed è fornitore di primarie realtà, anche internazionali. Un aggiornamento tecnologico continuo e un costante controllo delle fasi produttive si confermano tra i suoi principali fattori di competitività.

I prodotti realizzati dalla società si possono distinguere sostanzialmente in quattro macroclassi (cablaggi, precablati, assiemaggio di quadri elettrici e apparati medicali) e sono il frutto di una strategia di diversificazione attuata mediante la creazione di specifiche linee aventi, però, caratteristiche simili.

Un'offerta completa (adattatori, assemblaggi, cavi elettrici, sistemi per condizionamento, soluzioni per fotovoltaico, interruttori, multiprese, portafusibili, prolunghe, scatole di distribuzione, spine, etc.) e di elevato profilo tecnologico che i suoi 36 addetti sviluppano per un mercato di fascia medio-alta.

In aggiunta alle produzioni di cui sopra, l'impresa eroga servizi di studio e progettazione e di collaudo per conto terzi. Tali lavorazioni vengono generalmente eseguite su specifiche fornite dal cliente, ma sono gestite internamente dalla fase di studio e progettazione a quella di messa in opera.

Dal 2000 l'azienda ha esteso (a valle) la propria operatività tramite l'internalizzazione della funzione commerciale: la costituzione di una rete di vendita le ha permesso di stringere un contatto diretto con i produttori di componenti tecniche così da rendersi ancor più competitiva ed aggiornata sulle continue evoluzioni del settore.

La *Phoenix Electronic System*, grazie alla capacità di interagire direttamente con fornitori, è in grado di organizzare i processi aziendali secondo i principi della produzione *just in time* fornendo in brevissimo tempo soluzioni adeguate alle più svariate richieste del mercato elettrotecnico.

La dinamica internazionale dell'azienda

Negli ultimi decenni si è assistito ad un profondo cambiamento socio-tecnologico legato alla sempre più vasta applicazione dell'elettronica non solo ai settori produttivi e al lavoro, ma anche e soprattutto alle attività della vita quotidiana.

L'aggettivo elettronico si veste generalmente di un significato positivo e si utilizza per qualificare un prodotto per prestazioni e capacità superiori alla media. Quando, invece, si parla di sistemi elettronici si fa riferimento a raggruppamenti di circuiti

e componenti progettati per eseguire una o più funzioni complesse in ogni campo di applicazione: dalle telecomunicazioni ai sistemi informatici, passando per quelli di distribuzione.

In questo scenario cresce e si sviluppa la *Phoenix Electronic System* che gestisce - stabilmente e da circa 5 anni - attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) con l'estero; in funzione di tale condizione la società può essere considerata tecnicamente internazionalizzata.

I principali mercati di sbocco presidiati dall'impresa sono attualmente rappresentati dai Paesi Europei (in particolare Grecia e Romania) e da quelli Nord Africani (in Tunisia ha uno stabilimento produttivo); per il prossimo futuro (a 2/3 anni) ha intenzione di estendere il proprio raggio d'azione alla Germania e alla Spagna.

Le relazioni intraprese con i mercati stranieri si configurano principalmente in *esportazioni* attuate attraverso propri canali distributivi (in forma diretta) e in *investimenti diretti esteri (IDE)* come quello realizzato in Tunisia.

I *partner* con i quali intercorrono rapporti strutturati sono per lo più grandi aziende (straniere nonché italiane attive all'estero) ed associazioni temporanee di imprese (*ATI*).

Il campo di cooperazione all'interno del quale la società intesse il suo *network* relazionale è oggi circoscritto all'interazione nell'attività di produzione; per il futuro prossimo, invece, sarà incardinato all'interno di *partnership* nello sviluppo di prodotto.

Le motivazioni che spingono l'impresa ad aprire in senso globale la propria dinamica competitiva e di crescita sono le seguenti: su un fronte più commerciale, il minor costo delle materie prime e del lavoro e la dimensione e la qualità dei nuovi mercati; su un fronte più strategico, il miglioramento dell'immagine aziendale e la diversificazione del rischio.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

La *Phoenix Electronic System* riconosce nelle *catene globali del valore* l'elemento scatenante la rivoluzione che ha investito i sistemi produttivi globali e partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro configurandosi come *impresa intermedia*.

Da questo punto di vista, l'azienda è in grado di ricoprire un duplice ruolo all'interno della *catena globale del valore* di riferimento: quello di acquirente di *input* (semilavorati a basso contenuto tecnologico) da *PMI* estere (in particolare greche, rumene e tunisine) poste a monte della *catena* e quello di fornitore di *output* (quadri elettrici e altri prodotti afferenti alle macroclassi descritte in apertura) a realtà straniere di piccole dimensioni collocate a valle della *catena* stessa.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la società ha compiuto un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della propria *catena globale del valore* attraverso diversi itinerari: la riorganizzazione dei processi di produzione e l'implementazione di una nuova tecnologia (*avanzamento di processo*) e lo spostamento in un settore diverso da quello originario (*avanzamento intersettoriale*). Ma soprattutto il mutamento del proprio assetto organizzativo che le ha consentito di acquisire nuovi compiti oltre alla manifattura (*avanzamento funzionale*) e l'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitura estesa anche all'estero (*avanzamento relazionale*); queste due ultime forme di *upgrading* hanno elevato la *Phoenix Electronic System* al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento* di tipo *funzionale* nella *catena* ha determinato un mutamento dell'assetto organizzativo che si è tradotto in un accrescimento sia nella quota di impiegati e di *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che del numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa).

L'*avanzamento* di tipo *relazionale* si è riverberato in un aumento sia del fatturato realizzato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da operatori stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente).

L'impresa ha ricoperto nel triennio considerato una posizione di governo della propria *catena* adottando un sistema di *governance* di tipo *captive* in cui il fornitore è in una posizione di dipendenza (alto grado di *lock in*) da un grande committente, realizzandosi una condizione di perfetta integrazione verticale all'interno della stessa azienda.

Fatturato, export e subfornitura

Nel periodo 2009-2011 la *Phoenix Electronic System* è stata in grado di accrescere il proprio fatturato dai 2,3 milioni di euro dell'anno iniziale ai 3,7 di quello di chiusura, con aspettative di ulteriore crescita per il 2012 (4 milioni di euro). Di questo *turnover* una quota annua pari a circa il 10% (per ciascun anno dell'arco temporale considerato) è imputabile ad attività di *export*.

La ripartizione dei ricavi per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011 è stata la seguente: circa il 90% nei confronti di aziende italiane e il restante 10% nei confronti di aziende estere; l'80% verso soggetti di grandi dimensioni e il 20% verso *PMI*; nell'80% dei casi *imprese intermedie* e *finali* nel restante 20%.

La composizione degli acquisti di materie prime e semilavorati effettuati da altre società nel 2011 è stata la seguente: la quasi totalità (90%) da aziende italiane e il restante 10% da aziende estere; il 100% è derivato da operazioni con realtà di medie dimensioni; il 75% è stato realizzato nei confronti di *imprese finali* e il rimanente 25% *imprese intermedie*.

La *Phoenix Electronic System* assegna un importante rilievo alla *subfornitura* sviluppando sinergie che vanno in tale direzione sia in uscita che in entrata.

Nel primo caso ovvero dal lato dell'offerta, l'azienda ha realizzato nell'ultimo triennio (2009-2011) un fatturato pari a circa il 25% del totale generale (dato rimasto stabile in ciascun esercizio del triennio di riferimento).

I prodotti realizzati nel 2011 sono risultati differenti rispetto a quelli del 2009 a seguito dell'avanzamento intersettoriale dell'impresa (grazie al quale è stata in grado di operare in un settore produttivo confinante), mentre le caratteristiche della lavorazione sono state concordate con i committenti.

Nel secondo caso ovvero dal lato della domanda, il ricorso a questa *pratica* è risultato rilevante per le dinamiche aziendali avendo inciso nel periodo 2009-2011 per circa il 30% (con *trend* costante nel triennio) sul totale generale degli acquisti.

I prodotti maggiormente acquistati sono stati semilavorati a basso contenuto tecnologico, poi trasformati in prodotti ad elevato valore aggiunto.

Ad oggi la *subfornitura* in entrata cui fa ricorso la società è svolta prevalentemente (80% del totale) in forma di lavorazioni in conto terzi, mentre i prodotti su commessa si attestano ad una soglia molto più ridotta (20%).

Le motivazioni più significative che oggi orientano la *Phoenix Electronic System* verso questa *logica* sono sostanzialmente riassumibili nei costi fissi troppo alti.

Il parco subfornitori dell'azienda è costituito da 5/6 *partner* principali ed il bacino maggiore di approvvigionamento è rappresentato: all'estero, da Tunisia, Grecia e Romania; e in Italia, dal Lazio. Nel prossimo futuro l'impresa non intende mutare questo impianto; tuttavia la sola ragione che la spingerebbe ad ampliare il ricorso ad operatori stranieri è la ricerca di un migliore rapporto qualità-prezzo.

L'approvvigionamento da subfornitori esteri è oggi dettato prevalentemente da prezzi più vantaggiosi rispetto a quelli praticati dai *player* italiani, ma non aumenterà nel prossimo futuro. Né si preferirà il ricorso ad ulteriori fornitori domestici in quanto l'offerta italiana - sebbene risulti conveniente per questioni logistiche - appare debole ed incerta dal punto di vista del rispetto degli accordi.

In generale, i fattori che influenzano le scelte aziendali in merito alla decisione di valutare positivamente l'offerta di *subfornitura* (sia italiana che straniera) risultano i seguenti: il rispetto dei tempi e la rapidità delle consegne, la qualità del prodotto e l'assicurazione della sua qualità, la rapidità nell'apportare modifiche al prodotto, l'elasticità nel variare i volumi realizzati.

L'elemento geografico ovvero la condizione di prossimità con i propri subfornitori incide sulla scelta dei *partner* in misura ridotta.

Inoltre l'evoluzione del *web* rappresenta una concreta possibilità di migliorare l'accesso e la gestione di tali rapporti di collaborazione: per la società è importante, dunque, potenziare l'utilizzo di *internet* in quanto strumento capace di offrire una maggiore visibilità e di efficientare le relazioni interaziendali.

Infine l'annoso problema che mina la competitività delle aziende italiane di *subfornitura* ovvero la loro dimensione eccessivamente ridotta potrebbe essere risolto favorendo lo sviluppo di processi di integrazione, specie tra quelle con produzioni simili per ottenere economie di scala.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei Vertici della *Phoenix Electronic System*, la crisi dei mercati ha inciso limitatamente sulla *performance* che l'impresa ha fatto segnare nell'ultimo triennio: il calo dei principali *economics* è stato bilanciato da un *turnover* in crescita.

Se, dunque, per il passato la partecipazione dell'azienda alla logica delle *catene globali del valore* non ha amplificato il riverbero della crisi, per il futuro questa condizione potrà rappresentare la base di una nuova ripartenza virtuosa.

Inoltre i mutamenti intervenuti nell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (digitalizzazione e *ICT*) che nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione) sono stati affrontati dalla società in maniera attiva.

Già prima dello scoppio della crisi, l'impresa ha intrapreso un processo di ristrutturazione all'interno del quale i maggiori *driver* sono stati un uso più esteso ed organico delle *ICT* e una maggiore internazionalizzazione. Tale ristrutturazione, pur non avendo immunizzato del tutto gli effetti della infelice congiuntura sui principali *economics* (*export* e redditività) ha permesso all'azienda di continuare a progredire.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Le principali criticità interne ed esterne che hanno ostacolato la dinamica internazionale della società sono le seguenti: sul primo fronte, la mancanza di personale dotato di specifiche competenze manageriali o qualificato e la non ottimale conoscenza delle lingue; sul secondo fronte, la scarsa qualità della vita e dell'ambiente, l'instabilità politico-economica e la diversità culturale.

Tra le azioni incentivanti i rapporti economici con l'estero l'azienda rileva le analisi di mercato/settore svolte in modo sistematico, la ricerca di *partner* stranieri e la promozione; mentre tra i soggetti di maggior ruolo istituzionale ricorda come l'appartenenza ad Associazioni di Rappresentanza potrebbe rappresentare un *plus* per una ridefinizione ed un ampliamento globale della *catena del valore* aziendale.

Staer Sistemi Srl

di Teresa Pappalardo e Luigi Zollo

L'azienda

La *Staer Sistemi Srl* nasce a Roma nel 2008 a seguito dell'acquisizione di un ramo di azienda della *Staer SpA*, società operante sin dal 1953 nel settore dell'elettronica professionale.

Divenuta *leader* nel comparto *Supervisory Control And Data Acquisition (SCADA)*, fornisce "soluzioni chiavi in mano" utili all'integrazione dei sistemi tecnici per la supervisione, la telegestione ed il controllo di stazioni, impianti e apparati vari.

L'introduzione del termine *SCADA* risale agli anni '60 del secolo scorso e all'industria di processo: sempre più diffusi dai successivi anni '80 in tutti i settori, appartengono oggi all'avanguardia delle tecniche di automazione. Nei sistemi di controllo industriali essi rappresentano una piattaforma informatica installata su dispositivi portatili che collegano processori e *Remote Terminal Unit (RTU)* finalizzando il loro compito alla copertura di grandi aree. Uno *SCADA* - oltre ad offrire funzioni di raccolta, visualizzazione e controllo dei dati - assicura anche l'apertura in sicurezza dei flussi informativi verso le reti informatiche e i sistemi di comunicazione con riduzione dei tempi di ingegneria e sviluppo nelle applicazioni.

La società si specializza nella realizzazione di sistemi integrati (*hardware* e *software*) per il controllo remoto degli impianti di telecomunicazione di realtà nazionali ed internazionali al fine di monitorarne la sicurezza e valutarne la qualità; inoltre si struttura nella progettazione di soluzioni *SCADA* per altri settori di *business*: *Energy*, *Oil & Gas*, *Broadcasting*, *Water & Utilities* e *Logistics*.

La profonda conoscenza del settore di riferimento e l'aggiornamento continuo sul fronte dell'innovazione consentono alla *Staer Sistemi* di diversificare la sua offerta verso le seguenti attività:

- *system integration*: progettazione e sviluppo di sistemi *SCADA* (dall'*hardware* e *software* alla manutenzione, passando per l'installazione e corsi di configurazione ed operatività) e di altri prodotti su specifica del cliente;
- *consulting*: supporto per l'analisi di fattibilità, lo *scouting* di prodotto sul mercato internazionale, la progettazione e l'integrazione con l'*Operation Support System (OSS)* del cliente;
- *service e maintenance*: il *customer relationship management (CRM)*, la gestione dell'*help desk* ed il costante presidio dei processi per il mantenimento dei *livelli di servizio del cliente (SLA)*.

Con specifico riferimento ai diversi *business* di cui sopra le attività vengono declinate come segue:

- Energy: supervisione e controllo degli impianti fotovoltaici, monitoraggio delle *performance* e della produttività e consulenza per il risparmio energetico;
- Logistics: gestione delle comunicazioni terra-treno, telecontrollo dei mezzi da cantiere e per trasporto speciale e controllo *real time* del traffico ferroviario;
- Oil & Gas: supervisione e controllo di gasdotti e metanodotti;
- Water & Utilities: supervisione e controllo di acquedotti e impianti per il trattamento delle acque e dei sistemi di illuminazione pubblica;
- Telco & Broadcasting: *Operation Support System (OSS)*, supervisione degli impianti trasmissivi, supervisione e controllo della qualità della radiofonia e del traffico voce su rete *VOIP* e *operational telephony*.

Grazie al contributo dei suoi 14 (a pieno regime 25) addetti sul fronte dell'attività di *R&S* la società garantisce un totale supporto al cliente diventandone il *partner* ideale per lo sviluppo di soluzioni innovative.

Tuttavia un'attività estesa e diversificata come quella della *Staer Sistemi* è frutto anche della sua capacità di stringere, a monte, rapporti di *partnership* con aziende di primissimo livello (Cisco, Italtel, Lacroix Sofrel, GE, Siemens, Schneider Electric, DELL, HP, Panasonic, Ericsson, ARC Informatique PCVUE, Itaco, Dimetis, Racom, Trend Point, PSL, Sirti, etc.) e, a valle, con primarie realtà [RFI, RAI WAY, SNAM Rete Gas (Eni Group), ACEA ATO 2 (ACEA Group), ACEA Distribuzione, Società Condotte d'Acqua, Nokia Siemens Networks, Hewlett Packard, Techint, Saipem, Engineering, Selex Communications, Cegelec, Energia+, CNP, Green Utility, Cisco, Iren Tornio, Italtel, British Telecom, Bombardier, Eni Med, Sielte, etc.].

Inoltre, ritenendo la ricerca un elemento cruciale della sua crescita, l'impresa alimenta i rapporti con il mondo accademico, proponendosi come anello di congiunzione tra i laboratori ed il mercato attraverso l'individuazione di progetti innovativi che consentono di applicare nuove tecnologie e professionalità avanzate a settori ancora inesplorati.

Dagli accordi con l'Università di Roma *Tor Vergata* nascono due importanti innovazioni: *EMSS+*, un prodotto (costituito da un *hardware* e relativo *software* di supporto) che realizza le funzioni di *energy management* consentendo di ottimizzare i costi aziendali in termini di risparmio energetico ed eco-compatibilità; e l'*Algoritmo PV*, un modello matematico per il settore fotovoltaico in grado di valutare, a partire dalla sensoristica di campo, la produttività attesa degli impianti confrontandola in tempo reale con quella effettivamente ceduta alla rete e, dunque, capace di contribuire a massimizzare l'obiettivo ambientale tipico della produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Energy Harvesting nasce, invece, da una *partnership* con l'Università di Roma *La Sapienza* e rende possibile eseguire la verifica dell'integrità strutturale (*health integrity*) di componenti critici come quelli impiegati in ambito aerospaziale o ferroviario.

La dinamica internazionale dell'azienda

La *Staer Sistemi* gestisce, da sempre e in forma stabile, attività di natura economica (commerciali e/o produttiva) con l'estero e in virtù di tale condizione può definirsi tecnicamente internazionalizzata.

I principali paesi con i quali intrattiene rapporti sono: in Europa, Germania, Spagna, Francia, Polonia e Repubblica Ceca; in America, Usa e Canada; in Asia, Cina, Taiwan e Singapore; e in Africa e Medio Oriente, Israele e Paesi del Maghreb. In futuro l'azienda attuerà politiche conservative finalizzate ad irrobustire queste relazioni, favorendo l'estensione della sua dinamica internazionale verso un'area in grande fermento ovvero il Brasile.

I *partner* (esteri e/o ivi operanti) di maggiore rilievo sono per lo più altre *PMI* e imprese di grandi dimensioni (sia italiane che straniere) oltre che realtà della stessa filiera ed Università, Centri di Ricerca e Parchi Scientifici (non a caso la *Staer Sistemi* ha sede proprio all'interno del *Tecnopolo Tiburtino* di Roma).

Le modalità di internazionalizzazione più usate sono rappresentate dalle *esportazioni* realizzate sia attraverso propri canali distributivi (in forma diretta) che con il supporto di *main contractor*, associazioni e distretti (in forma indiretta). Per il prossimo futuro (a 2/3 anni) i *driver* di espansione internazionale rimarranno sostanzialmente quelli appena descritti.

I principali campi di cooperazione all'interno dei quali la società intesse il proprio *network* relazionale all'estero sono: le *partnership* nello sviluppo di prodotto e nella ricerca di base, l'integrazione nella catena della fornitura e l'interazione nella catena commerciale/logistica; a 2/3 anni i *field* già praticati rimarranno il riferimento principale dell'azienda.

Le motivazioni salienti che spingono la *Staer Sistemi* a cercare fortuna oltre i confini nazionali sono: su un fronte più meramente commerciale, il minor costo delle materie prime e del lavoro, l'accesso a nuove tecnologie e risorse, l'appetibilità dei nuovi mercati in termini di dimensione e qualità e l'allungamento del ciclo di vita dei prodotti; su un fronte più squisitamente strategico, il miglioramento dell'immagine aziendale, la diversificazione del rischio e l'individuazione di *partner* strategici.

La collocazione dell'azienda nella catena globale del valore

L'azienda rileva nell'esistenza delle *catene globali del valore* l'essenza del mutamento strutturale dei sistemi produttivi di tutto il mondo e partecipa al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro nel ruolo di *impresa intermedia*.

Questa sua particolare collocazione all'interno della *catena* di riferimento si estrinseca in un duplice coinvolgimento: nel ruolo di acquirente di *input* (carte elettroniche, apparati e *software*) da una decina di *PMI* di varia nazionalità (francese, tedesca, cinese, taiwanese) poste a monte della *catena* e in quello di fornitore di un *output* (intermedio o finito) a 4/5 imprese di grandi dimensioni (solitamente *system integrator* o *general contractor* di caratura internazionale) di origine europea ed *extra* europea (tedesca, finlandese, algerina, canadese) collocate a valle della *catena* stessa.

Nell'ultimo triennio (2009-2011) la *Staer Sistemi* è riuscita a concretizzare un percorso di avanzamento (*upgrading*) all'interno della propria *catena globale del valore* mediante differenti itinerari: la riorganizzazione dei propri processi (*avanzamento di processo*) e dei relativi prodotti (*avanzamento di prodotto*). Ma il contributo più importante è venuto dal miglioramento delle aree funzionali e relazionali della società (rispettivamente, *avanzamento funzionale* e *relazionale*) in virtù del quale essa è stata elevata al rango di *impresa intermedia evoluta*.

L'*avanzamento funzionale* ha consentito all'azienda di ottenere un'espansione dell'operatività oltre la produzione attraverso un miglioramento sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che di numero di funzioni aziendali internalizzate (*proxy* del grado di complessità organizzativa); l'*avanzamento relazionale*, invece, le ha consentito di creare una propria rete di fornitori e committenti ottimizzando le relazioni di scambio all'interno della propria *catena* sia in termini di fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che di acquisti in *subfornitura* da *player* stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e gestire una propria rete di fornitura in cui ricoprire il ruolo di committente).

Nell'ultimo triennio la *Staer Sistemi* ha preso parte ad uno specifico segmento della *catena globale del valore* di riferimento, ma l'obiettivo a 2/3 anni è di puntare ad un ruolo di governo della stessa attraverso l'adozione di un modello di *governance modulare* in cui il fornitore è autonomo (basso grado di *lock in*) e può servire molti committenti piuttosto che di tipo *captive* in cui il fornitore è dipendente (alto grado di *lock in*) da un grande committente.

Fatturato, export e subfornitura

Il fatturato realizzato nel 2011 dalla società è stato pari a 3,4 milioni di euro (a fronte di 2,1 milioni di euro prodotti nel 2009); di questo *turnover* 1,2 milioni di euro sono imputabili ad attività di esportazione. Si conferma così un *trend* di crescita che

- a partire dal 2008, con 1,7 milioni di euro - si rafforza nel triennio di riferimento (2009-2011) e fa presupporre risultati in crescita per il 2012.

La composizione dei ricavi per vendita di beni e servizi ad altre società nel 2011 è stata la seguente: il 70% per rapporti con imprese italiane e il restante 30% con imprese estere; il 5% con aziende di piccole dimensioni, il 20% con aziende medie e il restante 75% con grandi aziende; il 75% con *imprese finali* e il 25% con *imprese intermedie*.

La ripartizione degli acquisti di materie prime e semilavorati da altre società nel 2011 è identificabile come segue: il 95% da imprese nazionali ed il 5% da imprese estere; il 55% da aziende di media dimensione, il 25% di grande e il 20% di piccola; il 70% da *imprese finali* e il 30% *intermedie*.

La *subfornitura* in uscita e in entrata assume, dunque, per la *Staer Sistemi* un rilievo strategico, ancor più di fronte alla volontà di avanzare nella *catena globale del valore* di riferimento fino al ruolo di governo della stessa.

Sul primo fronte ovvero dal lato dell'offerta, si evidenzia una progressiva crescita - dopo la flessione del 2010 - del fatturato annuo realizzato secondo questa *pratica* fino alla concorrenza del 25% del totale generale, con un *trend* prospettico positivo in chiusura di 2012.

Su questo *turnover* la quota collocata nel 2011 presso i mercati esteri è stata pari al 12%, con dato progressivamente in crescita dal 2009.

Rispetto al 2009 l'azienda ha variato la tipologia di prodotti realizzati secondo questa *pratica* nel 2011, mentre le caratteristiche della produzione sono rimaste generalmente determinate dall'impresa e proposte al committente.

Sul secondo fronte ovvero dal lato della domanda, il ricorso a questa *logica* è altrettanto rilevante per la società al punto da attestarsi su una percentuale annua di acquisti che si aggira intorno al 20% del totale generale; eventuali variazioni significative per il futuro potrebbero essere dettate da esigenze tecnologiche o produttive legate alla ricerca di un tasso di competitività più elevato.

La *Staer Sistemi* ricorre all'acquisto in *subfornitura* sia in forma di prodotti su commessa (90% del totale) che in forma di lavorazione conto terzi (10%); i principali prodotti sono rappresentati dalle schede elettroniche, *software* e supporti specialistici; le motivazioni più rilevanti sono la mancanza di *know how* specifico e l'opportunità di poter commissionare prodotti ad alto contenuto tecnologico.

Attualmente la consistenza del parco subfornitori si aggira su un numero indicativo di 20/25 aziende, con previsioni in diminuzione (ottimizzazione) per il prossimo futuro.

Per quanto attiene ai bacini di approvvigionamento, oggi la *Staer Sistemi* ha rapporti con fornitori sia in Italia (Lazio, Basilicata, Veneto e Lombardia) che all'estero (Cina,

Usa e gli altri citati in precedenza): i mercati internazionali rappresenteranno sempre di più il riferimento dell'azienda per il futuro.

In generale, le scelte di approvvigionamento dipendono non solo da ovvie ragioni di prossimità geografica (specie per produzioni *ad hoc* o customizzate), ma anche dall'efficienza delle aziende *partner*: la società si orienterà maggiormente verso i mercati esteri laddove la capacità delle aziende sarà in grado di soddisfare la sua domanda in modo efficiente e a prezzi decisamente più vantaggiosi oltre che per la mancanza di un'offerta adeguata in Italia.

In prospettiva l'impresa aumenterà la propria dinamica internazionale in termini di ricorso a subfornitori di altri paesi soprattutto per i prodotti ad alta tecnologia come *hardware* e *software*: in particolare la domanda si indirizzerà verso i mercati orientali e dell'Est Europa.

Un maggior ricorso a subfornitori esteri sarà anche legato a politiche aziendali che prevedono una maggiore espansione globale attraverso l'avvio di forme "più pesanti" di internazionalizzazione come le *joint venture* e gli *IDE*.

Importante per lo sviluppo globale dell'azienda sarà il ruolo di *internet* in quanto questo mezzo permette di ampliare l'accesso ai nuovi fornitori e di migliorare la gestione dei rapporti con essi.

I fattori di rilievo nella valutazione e scelta di un subfornitore da parte dell'azienda risultano il prezzo, il rispetto dei tempi di consegna, le tecnologie di produzione avanzate, la capacità di progettazione, quella di fornire prodotti complessi e la rapidità nell'apportare modifiche al prodotto. Tra questi, i primi tre assumono sempre più importanza.

I limiti riscontrati dalla *Staer Sistemi* nei rapporti con le imprese italiane di *subfornitura* sono la carenza in termini di tecnologia ed il prezzo elevato oltre alle dimensioni generalmente modeste delle nostre *PMI* che solo integrandosi potrebbero essere in grado di recuperare in competitività, sfruttando economie di scala e fornendo prodotti più complessi.

Un elemento in grado di attenuare uno dei principali problemi strutturali che mina la competitività delle nostre *PMI* - ovvero le esigue dimensioni organizzative - potrebbe essere la creazione di processi di integrazione tra le stesse: tra quelle con prodotti simili, per ottenere economie di scala; e tra quelle con prodotti complementari, per fornire beni più complessi e integrare più fasi di lavorazione.

L'obiettivo futuro della *Staer Sistemi* è quello di dare meno spazio ai fornitori italiani a favore del bacino estero e di ridurre la percentuale di ricorso ad aziende poco controllabili.

La crisi internazionale e la nuova globalizzazione

Secondo il *sentiment* dei *Vertici* della *Staer Sistemi* la crisi globale dei mercati ha colpito lievemente la *performance* della società che nel triennio ultimo (2009-2011) non è riuscita ad essere virtuosa - con riferimento a fatturato, *export* e redditività - come lo sarebbe stata nel caso di una più felice congiuntura economica.

Se, quindi, per il passato la partecipazione dell'impresa alla logica delle *catene globali del valore* non ha amplificato il riverbero della crisi, per il futuro questa condizione rappresenterà certamente la base di una nuova ripartenza.

Inoltre i mutamenti intervenuti nel corso dell'ultimo decennio nelle tecnologie dominanti (digitalizzazione e *ICT*) e nell'estensione dei mercati su scala mondiale (globalizzazione) sono stati affrontati attivamente dall'azienda.

Fondamentale anche il fatto che la *Staer Sistemi* abbia avviato un processo di ristrutturazione prima dello scoppio della crisi attraverso un uso più esteso ed organico delle *ICT* e un arricchimento della gamma di prodotti con avanzamento lungo la frontiera tecnologica, attutendo così gli effetti della crisi sui principali *economics*.

Le criticità da superare e i soggetti a supporto dell'azienda

Si possono individuare numerose criticità, interne ed esterne all'azienda, che hanno ostacolato le relazioni con gli operatori esteri: tra le prime, l'insufficiente analisi di mercato e di ricerca *partner*, la mancanza di adeguate risorse finanziarie e la scarsa conoscenza dei paesi e mercati esteri; tra le seconde, l'instabilità politico-economica, la scarsa affidabilità dei *partner* e gli inadeguati supporti finanziari sia pubblici che bancari.

Affinché le aziende possano intraprendere relazioni economiche sostenibili con l'estero, la *Staer Sistemi* auspica che vengano attivate alcune concrete azioni incentivanti (in primo luogo la ricerca di *partner* stranieri e le agevolazioni concesse da parte del Sistema Paese) da parte di precisi soggetti istituzionali come l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (*ICE*), il Ministero dello Sviluppo Economico ed il Sistema Bancario.

Conclusioni

Le imprese protagoniste della *ricerca* evidenziano una chiara percezione dell'esistenza delle *catene globali del valore* e dimostrano di comprenderne il ruolo di fattore-chiave del mutamento strutturale dei sistemi produttivi di tutto il mondo. La quasi totalità di esse partecipa attivamente al nuovo paradigma della divisione internazionale del lavoro; soltanto poche manifestano una cognizione del cambiamento in atto all'interno degli assetti produttivi globali senza, però, prendervi parte in maniera strutturata.

La partecipazione delle aziende del *panel* alla logica delle *catene globali del valore* si traduce - in ogni singolo caso - in un coinvolgimento complesso ed articolato in quanto declinabile in un duplice ruolo: quello di acquirente, dal momento che si approvvigionano di *input* di produzione da *partner* esteri situati a monte della *catena*; e quello di fornitore, in ragione del fatto che forniscono il proprio *output* intermedio (talvolta finito) ad interlocutori stranieri posti a valle della *catena* stessa.

La concomitanza del ruolo di acquirente e di fornitore accredita tali società come *imprese intermedie* di una *catena* di estensione globale.

Nei singoli *casi di studio* si evidenzia inoltre un avanzamento (*upgrading*) delle aziende all'interno della *catena* di appartenenza tracciato lungo differenti itinerari, talvolta complementari tra loro: la riorganizzazione del processo di produzione o l'implementazione di una nuova tecnologia (*avanzamento di processo*), la realizzazione di un prodotto a più elevato valore di mercato inquadrabile nel medesimo settore merceologico (*avanzamento di prodotto*) e lo spostamento in un *business* diverso da quello di origine (*avanzamento intersettoriale*).

Il più delle volte, però, tale avanzamento avviene grazie all'internalizzazione di un numero crescente di funzioni aziendali con mutamento dell'assetto organizzativo in ragione dell'acquisizione di nuovi compiti produttivi (*avanzamento funzionale*) e in forza dell'ampliamento delle relazioni di scambio con creazione di una propria rete di fornitori e committenti anche esteri (*avanzamento relazionale*).

La particolare combinazione tra *avanzamento funzionale* e *avanzamento relazionale* eleva le imprese al rango di *intermedie evolute*. Nello specifico, l'*avanzamento funzionale* consente di ottenere miglioramenti sia in termini di quota di impiegati e *manager* sul totale degli addetti (*proxy* della dotazione di capitale umano) che di numero di funzioni acquisite (*proxy* del grado di complessità organizzativa): tali miglioramenti, quindi, esprimono globalmente una *proxy* dell'espansione dell'operatività aziendale oltre la produzione. L'*avanzamento relazionale*, invece, favorisce accrescimenti sia dal punto di vista del fatturato in *subfornitura* per committenti esteri (*proxy* della dinamica internazionale) che degli acquisti in *subfornitura* da soggetti economici stranieri (*proxy* della capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente): questi accrescimenti, pertanto, delineano congiuntamente una *proxy* dell'ampliamento delle relazioni di scambio all'interno della *catena*.

Dall'analisi dei dati aggregati emerge come nel triennio 2009-2011 la posizione maggiormente consolidata dalle imprese del *panel* all'interno della propria *catena* sia quella di prendere parte ad un suo specifico segmento; poco meno della loro metà dichiara, invece, di governarla.

Tra le aziende che partecipano ad un particolare segmento di *catena* quelle in grado di prevedere la propria futura collocazione all'interno della stessa manifestano in grande maggioranza la volontà di procedere - in un orizzonte temporale di medio-breve termine ovvero esteso ai prossimi 2/3 anni - verso il governo della *stessa* (la minoranza di queste rimarca, infatti, una prospettiva conservativa del proprio *status* per il futuro) proponendosi di adottare un *sistema di governance* prevalentemente *relazionale* (nel quale i rapporti tra committente e fornitore sono più intensi e di mutua dipendenza, come nei distretti industriali) o *captive* (in cui il fornitore è in una posizione di dipendenza da un grande committente e, dunque, essendovi un elevato grado di *lock in*, si concretizza una condizione di perfetta integrazione verticale all'interno della *catena*).

Le imprese che, invece, dichiarano di governare una *catena globale del valore* mettono in luce il *sistema di governance* adottato, evidenziando di prediligere quello di tipo *modulare* (nel quale il fornitore è autonomo e può servire molti committenti e, dunque, essendovi un basso grado di *lock in*, si realizza una condizione di massima disintegrazione all'interno della *catena* e di prevalenza degli scambi sul mercato) piuttosto che di tipo *captive*.

La quasi totalità delle società indagate gestisce in forma stabile attività di natura economica (commerciale e/o produttiva) con l'estero e la maggior quota di esse intrattiene tali relazioni da molti anni, alcune dalla loro costituzione a testimonianza di una innata vocazione internazionale e di una chiara *vision* strategica a supporto.

I paesi verso i quali le aziende del *panel* canalizzano i flussi economici maggiormente consolidati sono sostanzialmente quelli del continente europeo, ma cresce la propensione ad approcciare nel prossimo futuro aree più lontane e in particolare le economie emergenti e quelle emerse.

I *partner* stranieri con i quali le società intrattengono rapporti in forma strutturata sono fondamentalmente altre *PMI* e società della stessa filiera produttiva; seguono le grandi imprese e, a maggior distanza, università, parchi scientifici e incubatori tecnologici (tuttavia verso il mondo accademico e della ricerca viene dichiarata una crescente predisposizione negli intenti futuri).

Le modalità di internazionalizzazione che le imprese adottano sono prevalentemente improntate ad una logica *export oriented* (implementate sia attraverso propri canali distributivi che mediante l'ausilio di *trading company*, consorzi, associazioni di imprese e distretti industriali aventi propensione internazionale) più che ad un approccio "pesante" frutto di accordi internazionali (*joint venture*, *licensing*, *franchising* o altro) o addirittura di un investimento diretto (*IDE*) in siti di nuova creazione (operazione *greenfield*) o riconvertiti (operazione *brownfield*). A medio-breve termine appaiono, però, notevoli le potenzialità di forme

“più impegnative” di espansione internazionale da realizzare attraverso accordi e *IDE*, specie da parte delle realtà dotate di una più robusta dinamica globale.

Il campo di cooperazione all'interno del quale le aziende intessono il proprio *network* relazionale con *partner* stranieri è rappresentato dalla interazione nella catena della fornitura, nell'attività commerciale/logistica e nella produzione. Ottengono un buon *ranking* anche le *partnership* nello sviluppo di prodotto e nella di ricerca di base, entrambe scaturenti anche dalla crescente apertura verso le collaborazioni con gli operatori del mondo della ricerca.

Le principali motivazioni che spingono le imprese ad avviare una dinamica internazionale avanzata sono distinguibili in due categorie: quelle più commerciali, rinvenibili nel minor costo dei fattori di produzione (materie prime e lavoro), nelle nuove risorse o tecnologie cui è possibile accedere, nella dimensione e qualità dei nuovi mercati e nella possibilità di allungare il ciclo di vita dei prodotti; e quelle più strategiche, riscontrabili nel miglioramento dell'immagine aziendale, nella diversificazione del rischio e nella individuazione di *partner* strategici (aspetti che confermano come tali aziende siano *in progress* verso una forma più matura di espansione internazionale declinata da una chiara *vision*).

In forza di relazioni strutturate, nell'ultimo triennio (2009-2011) le aziende del *panel* registrano nella maggior parte dei casi interessanti *performance* del fatturato per esportazione sul totale del *turnover*; dato rimasto tendenzialmente stabile nel periodo di riferimento, con alcuni casi di crescita.

A dimostrazione del ruolo di *impresa intermedia* ricoperto all'interno della *catena globale del valore* di riferimento, tali società rilevano nell'anno 2011 un fatturato in *subfornitura in uscita (offerta)* che si attesta a buoni livelli ed altrettanto la quota di esso realizzata all'estero. I beni prodotti nel 2011 in regime di *subfornitura* rimangono nella maggioranza dei casi simili a quelli realizzati all'inizio del triennio di riferimento (nel 2009) ovvero inquadrabili all'interno del settore merceologico originario, mentre poco meno della metà delle aziende dichiara di aver realizzato articoli differenti. Le caratteristiche della lavorazione svolta secondo questa *logica* vengono generalmente concordate con i committenti piuttosto che determinate da questi ultimi e proposte alla società o determinate dall'impresa e proposte ai committenti.

Allo stesso modo, le aziende del *panel* evidenziano un importante ricorso anche alla *subfornitura in entrata (domanda)* dal momento che nel triennio 2009-2011 la quota di acquisti realizzati secondo tale *pratica* sul totale generale risulta abbastanza elevata, con un *trend* mediamente stabile. I prodotti più significativi acquistati nel 2011 in *subfornitura* sono *input* di produzione e semilavorati, mentre la tipologia di lavorazione maggiormente utilizzata è quella su commessa piuttosto che quella in conto terzi.

Le ragioni più importanti che determinano il ricorso alla *subfornitura in entrata (domanda)* sono classificate nella capacità produttiva interna solo parziale,

nel *know how* disponibile ma con assenza di capacità produttiva, nelle punte congiunturali di domanda da soddisfare e nei costi fissi troppo elevati.

La numerosità del parco subfornitori di cui le società del *panel* dispongono raggiunge una consistenza abbastanza contenuta - di rado superiore alla quindicina/ventina di unità - a dimostrazione di come le relazioni di scambio all'interno di una *catena globale del valore* siano da leggersi secondo una logica di *partnership* strutturata e basata sulla credibilità e sulla fiducia guadagnate nel corso di una collaborazione pluriennale. Questo viene confermato anche nelle prospettive a medio termine nonostante in taluni casi il dato debba essere riletto in aumento per rispondere alle necessità di una politica di diversificazione degli approvvigionamenti.

La condizione di prossimità geografica mantiene il suo peso relativo nei crisi alla base della scelta dei subfornitori, anche stranieri, essendo valutata come variabile determinante nella maggioranza dei casi, specie per alcune tipologie di lavorazioni. E, questo, nonostante si assista allo sviluppo di sistemi informatici e di un *web* sempre più evoluti che stanno modificando in positivo il rapporto tra le imprese e l'offerta di *subfornitura* (anche internazionale) sia in termini di ampliamento delle possibilità di accesso a nuovi fornitori che di gestione dei rapporti con gli stessi.

Il ricorso a subfornitori esteri è sostanzialmente legato ad un *offering* italiano non sufficientemente qualificato piuttosto che ad una vera e propria mancanza di offerta nel nostro paese oltre che, evidentemente, a prezzi decisamente più vantaggiosi riscontrabili all'estero (a parità di qualità dei prodotti). In prospettiva tale ricorso è destinato ad aumentare, in special modo verso le economie emergenti o emerse, per via della specializzazione di alcuni mercati secondo i dettami del *trade in tasks*. In alcuni casi un maggior ricorso a subfornitori esteri è fondato su strategie di crescita che prevedono una maggiore dinamica internazionale delle aziende secondo modalità più strutturate come *joint venture* e *IDE*.

In generale, ovvero senza fare alcuna distinzione tra la situazione italiana e quella internazionale, i fattori rilevanti nella valutazione e conseguente scelta della *subfornitura* da parte delle società sono i seguenti: il prezzo, le garanzie sul prodotto e l'assicurazione della sua qualità, la rapidità nell'apportare modifiche al prodotto, il rispetto dei tempi e la rapidità nelle consegne, la capacità di progettazione; seguono la capacità di fornire prodotti complessi, l'elasticità nel variare i volumi realizzati e le tecnologie di produzione avanzata.

Nello specifico dell'offerta domestica, le imprese del *panel* esprimono un giudizio talvolta critico e ciò assume una connotazione ancor meno positiva a causa della dimensione ridotta delle società italiane di *subfornitura* che genera problemi strutturali di competitività. Diverso il caso in cui tali aziende abbiano intrapreso un percorso di integrazione (con soggetti che realizzano produzioni simili alla loro al fine di ottenere economie di scala o con soggetti che offrono produzioni complementari allo scopo di fornire beni e servizi più complessi ed integrare più fasi di lavorazione).

Il *sentiment* dei *Vertici* delle società intervistate rivela come l'attuale congiuntura non abbia inciso egualmente sulla *performance* delle singole realtà: nella quasi totalità dei casi ha portato ad una contrazione dei principali *economics* (fatturato, *export* e redditività), mentre in poche circostanze non ha prodotto alcun riverbero negativo.

E' importante notare come le aziende che hanno intrapreso un processo di ristrutturazione ante-crisi non siano rimaste immuni dagli effetti della stessa; tuttavia questa condizione le ha aiutate ad attutire i riflessi sui principali *ratios*.

Tutte le società hanno saputo affrontare attivamente i mutamenti intervenuti nel corso dell'ultimo decennio sia nelle tecnologie dominanti (*ICT* e digitalizzazione) che nell'estensione dei mercati su scala globale (globalizzazione). E questo è avvenuto grazie ad una ristrutturazione attuata mediante un uso più esteso ed organico delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, un arricchimento della gamma di prodotti (con conseguente avanzamento nella scala di intensità tecnologica) e una maggiore internazionalizzazione.

Viene, inoltre, dichiarato dagli *intervistati* che la partecipazione ad una *catena globale del valore* ha amplificato in passato il riverbero della crisi, mentre per il futuro tale condizione potrà essere utile ad avviare una nuova ripartenza.

Nel corso del processo di espansione internazionale intrapreso dalle imprese oggetto dello *studio* le criticità che hanno ostacolato o limitato le relazioni economiche con i mercati stranieri sono state: tra quelle di natura endogena, la mancanza di personale qualificato da dedicare e di specifiche competenze manageriali, l'indisponibilità di adeguati livelli di risorse finanziarie da investire, le insufficienti analisi di mercato e la scarsa conoscenza delle lingue e dei paesi di destinazione; tra quelle esogene, la mancanza di soggetti specializzati nel supporto all'internazionalizzazione, la instabilità politico-economica, le leggi e la burocrazia, la bassa qualità delle infrastrutture, ma anche la dubbia qualità dei fornitori e la scarsa affidabilità dei *partner*.

Le aziende individuano una serie di azioni incentivanti le relazioni economiche con l'estero che dovrebbero essere attuate da precisi soggetti istituzionali in grado di volersene fare carico concretamente in una logica di sistema: sul primo fronte ossia quello delle attività, vengono ricordati i servizi a supporto dell'internazionalizzazione, le analisi di mercato e della concorrenza, la ricerca *partner*, ma anche la promozione e la disponibilità di incentivi economici; sul secondo fronte ovvero quello degli attori, viene evidenziato il ruolo centrale delle Associazioni di Rappresentanza, delle Camere di Commercio, dell'Agenzia ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero), delle Ambasciate e Consolati, del Sistema Bancario e dei Ministeri di competenza.

Pertanto, a fronte della ricognizione qualitativa effettuata sulle principali evidenze emergenti dalla *ricerca*, si nota come l'evoluzione della dinamica internazionale delle imprese del *panel* abbia evidenziato, in gran parte e per lungo tempo, un percorso di tipo spontaneo, non esistendo una sistematica attività di pianificazione strategica

(lato privato) e non essendo stata avvertita l'efficacia di una sottostante politica industriale di sostegno (lato pubblico).

Tali *PMI* sono riuscite ad affrontare i rischi derivanti dai problemi tipici di un percorso di internazionalizzazione in modo autonomo ed originale grazie alla capacità di mettere a sistema concorrenza e collaborazione fra i diversi attori presenti sia nel proprio contesto territoriale che in quello sovranazionale.

A partire dagli anni '90 del secolo scorso lo scenario competitivo mondiale è fortemente mutato a seguito della frammentazione delle reti di fornitura e dello sviluppo delle nuove tecnologie dell'*ICT*, lasciando emergere nuovi paradigmi di organizzazione della produzione internazionale. Tali fenomeni, unitamente alla crescente integrazione economica tra le varie nazioni, hanno determinato serie difficoltà per le imprese localizzate in sistemi produttivi circoscritti.

Il loro tradizionale modello di sviluppo (di tipo distrettuale) era, infatti, rimasto conformato attorno ad un forte auto-contenimento di tutte le fasi del processo produttivo che aveva limitato i contatti con l'esterno alla sola fase esportativa. Inoltre la piccola dimensione e le competenze strettamente produttive acquisite non avevano consentito loro, salvo qualche eccezione, di poter riorganizzare la propria *catena del valore* fuori dal sistema locale di appartenenza e di accedere alle conoscenze detenute da soggetti esterni al proprio contesto.

Si è giunti, dunque, alla situazione odierna in cui la crescita del tessuto imprenditoriale e lo sviluppo del relativo contesto sociale passano sempre più per una maggiore apertura verso i mercati internazionali dei fattori della produzione (in ingresso) e attraverso la presenza diretta sui mercati esteri di sbocco (in uscita).

Una politica industriale efficace deve, pertanto, saper incidere sui fattori in grado di accrescere il livello di internazionalizzazione delle imprese che insistono sul proprio territorio facendo in modo che l'intervento pubblico non sia calato dall'alto ma che accompagni le strategie innovative delle aziende più evolute e acceleri le dinamiche positive che cominciano ad emergere nel più complesso sistema industriale.

Con riferimento al *tessuto connettivo di Roma e del Lazio*, esso può certamente partecipare in maniera virtuosa alla nuova divisione del lavoro su scala globale, ma il raggiungimento di tale traguardo imporrà a chi di competenza di favorire la crescita dimensionale delle aziende, la comparsa di quelle *intermedie evolute*, la ristrutturazione della loro organizzazione produttiva e l'*upgrading* del ruolo all'interno della *catene globali del valore*.

Risulta, pertanto, indifferibile accrescere e sostenere il *driver* dell'internazionalizzazione all'interno del *business model* delle *nostre imprese* attraverso il supporto di azioni di tipo collettivo aventi lo scopo di concretizzare progetti di sviluppo del *territorio romano e laziale* incrementandone i fattori di competitività intrinseci. Il *focus* delle politiche istituzionali dovrà essere puntato sulla creazione di una rete connettiva tra soggetti diversi in grado di promuovere iniziative volte all'offerta di servizi reali per le imprese sia nel contesto di appartenenza che

nelle aree di insediamento estero in modo da consentire la riproduzione delle economie di agglomerazione anche fuori dal sistema locale. Insomma una compartecipazione pubblico-privata finalizzata a dar vita alle cosiddette “coalizioni istituzionali”.

Sarà importante concentrare gli sforzi di tutti i soggetti preposti attorno ad iniziative mirate al fine di creare i canali ed il supporto logistico per una maggiore espansione sui mercati esteri delle nostre aziende, per consolidare le loro relazioni lungo le direttrici più intensamente frequentate e per sviluppare tecnologie di rete adeguate alle esigenze delle *PMI*.

In passato le risorse statali e regionali allocate all'interno di misure di incentivazione a favore delle aziende si sono prevalentemente concentrate sul generico obiettivo di sostegno agli investimenti fissi (sostituzione o acquisto di nuovi macchinari). In futuro, invece, la politica industriale dovrà concentrarsi su meccanismi premianti ossia atti a far produrre con maggiore efficienza tecnica quello che le imprese sanno già fare, riconoscendo importanza all'*upgrading* di prodotto e di processo.

Sarà, però, necessario pensare anche a politiche di sostegno che permettano di non limitare l'innovazione ai prodotti e ai processi, ma di estenderla alle capacità strategiche delle società favorendo un loro miglior posizionamento competitivo rispetto a quello dei *competitor* di altre aree geo-economiche. In altre parole, occorrerà incentivare gli investimenti per lo spostamento della frontiera tecnologica soprattutto attraverso le interazioni con il mondo della ricerca.

Infatti, volendosi differenziare in un contesto competitivo di estensione globale, la soluzione ideale sarà non tanto quella di snaturare il proprio impianto produttivo quanto piuttosto perseguire una continua riqualificazione dei prodotti risalendo lungo la frontiera dell'intensità tecnologica in essi incorporata.

Ad ogni modo, una tale politica di sostegno non andrà concretizzata esclusivamente sul territorio di riferimento in quanto un'azione più efficace consisterà nel riuscire a costruire una linea di sviluppo locale in grado di favorire la cooperazione verticale ed il coordinamento degli interventi tra i vari livelli di governo.

Bibliografia essenziale

ACCETTURO A., GIUNTA A., ROSSI S. (2011), *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), Banca d'Italia.

ARNDT S., KIERZKOWSKI H. (2001), *Introduction*, in Idd. (eds.), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press, Oxford.

ARRIGHETTI A., TRAU' F. (2008), *Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia* in: Arrighetti A. e Ninni A. (a cura di) *Dimensioni e crescita nell'industria manifatturiera italiana. Il ruolo delle medie imprese*, Milano, Franco Angeli, pp. 70-96.

BALDWIN R., ROBERT-NICOUD F. (2010), *Trade-in-Goods and Trade-in-Tasks: an Integrating Framework*, CEPR Discussion paper, 7775.

BAZAN L. e NAVAS-ALEMÁN L. (2004), *The Underground Revolution in the Sinos Valley: A Comparison of Upgrading in Global and National Value Chain*, in: Schmitz H. (ed.), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 110-39.

BAZAN L., NAVAS-ALEMÁN L. (2003), *Upgrading in Global and National Value Chains: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster, Brazil*, Working Paper presentato al Workshop "Clusters and Global Value Chains in the North and Third World", Novara, 30-31 Ottobre 2003.

BLINDER A.S. (2006), *Offshoring: the Next Industrial Revolution?*, *Foreign Affairs*, 85/2, pp. 113-128.

BRANDOLINI A., BUGAMELLI M. (2009), *Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano*, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 45.

BUGAMELLI M., CRISTADORO R., Zevi G. (2009), *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello d'impresa*, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 58.

CABADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICE (2010), *Linking to the Global Value Chains: a Guide for Small and Medium-Sized Enterprises*.

CAIVANO M., RODANO L., SIVIERO S. (2010), *La trasmissione della crisi finanziaria globale all'economia italiana. Un'analisi controfattuale 2008-2010*, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 64.

CATTANEO O., GEREFFI G., STARITZ C. (a cura di) (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, World Bank, Washington D.C.

COOKE P. (2004), *Regional Innovation System: the role of governance in a globalized world*, London, Routledge.

CONTI G., MENGHINELLO S. (1998), *Modelli di impresa e di industria nei contesti di competizione globale: l'internazionalizzazione produttiva dei sistemi locali del made in Italy*, "L'Industria"/ns., anno XIX, n.2, aprile-giugno.

CONTI G., CUCCULELLI M., PARADISI M. (2006), *Internazionalizzazione e strategia delle imprese nei settori tradizionali*, Facoltà di Economia "Giorgio Fuà", Università Politecnica delle Marche, Ancona.

- CORÓ' G. (2005), *Dopo il declino. Nuovi percorsi di sviluppo per le economie di piccola impresa*, in "Argomenti", 13, 2005, Università Ca' Foscari, Venezia.
- CORÓ' G., VOLPE M. (2003), *Frammentazione produttiva e apertura internazionale nei sistemi di piccola e media impresa*, in "Economia e società regionale", n. 1, pp. 67-107.
- CORÓ' G., VOLPE M. (2004), *Il ruolo delle piccole e medie imprese nella integrazione internazionale della produzione*, mimeo.
- D'AGOSTINO M., GIUNTA A., NUGENT J.B., SCALERA D., TRIVIERI F. (2010), *L'impresa manifatturiera subfornitrice italiana nella catena del valore globale. Un confronto di produttività (1998-2006)*, in: ZAZZARO A. (a cura di), *Reti di imprese e territorio*, Il Mulino, Bologna, pp. 199-228.
- DICKEN P. (2003), *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, Sage, London, IV ed.
- FEENSTRA R.C. (1998), *Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy*, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, 4, Fall, pp. 31-50.
- FORESTI G., TRENTI S. (2006), *Apertura delle filiere produttive: la nuova collocazione dell'industria italiana nello scenario internazionale*, in TATTARA G., CORÓ' G., VOLPE M. (2006).
- FORMEZ (2004), *Rilanciare la competitività delle PMI e dei distretti nell'economia globale*, Venice International University, TeDIS.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, *Review of International Political Economy*, 12, pp. 78-104.
- GEREFFI G. (1994), *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, in GEREFFI G., KORZENIEWICZ (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport (CT).
- GEREFFI G. (1999), *International Trade and Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, *Journal of International Economics* No.48, pp. 37-70.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2006), *La gestione delle catene di valore globali*, in TATTARA G., CORÓ' G., VOLPE M. (2006).
- GIULIANI E., PIETROBELLI C., RABELLOTTI R. (2005), *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*, *World Development*, 33, pp. 549-573.
- GIUNTA A., NIFO A., SCALERA D. (in corso di pubblicazione), *Subcontracting in Italian Industry. Labour Division, Firm Growth and the North-South Divide*, *Regional Studies*.
- GIUNTA A., SCALERA D. (2007), *L'impresa subfornitrice: redditività, produttività e divari territoriali*, *Economia e Politica Industriale*, 34, pp. 123-146.
- GRANDINETTI R., RULLANI E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Carocci, Roma.
- GROSSMAN G.M., ROSSI-HANSBERG E. (2006), *Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring*, NBER working paper, 12721.
- GROSSMAN G.M., ROSSI-HANSBERG E. (2008), *Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring*, *American Economic Review*, 98:5, pp. 1978-1997.

- GROSSMAN G., HELPMAN E. (1991), *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press.
- KRUGMAN P. (1996), *Geografia e commercio internazionale*, Garzanti, Milano.
- LANDO P. (2006), *Distretti industriali e catene globali del valore*, Università Ca' Foscari, Venezia
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2003a), *La crescita internazionale per le PMI. Strumenti, modelli e strategie per conquistare i mercati*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2003b), *Italia multinazionale 2003. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, ICE, Roma.
- MARIOTTI S., RABBIOSI L. (2003), *PMI all'estero: opportunità, minacce e percorsi di crescita*, in MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2003a).
- MOKYR J. (2004), *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, The Free Press, New York.
- OCSE (2007), *Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy*, Parigi.
- PIZZURNO E., *L'outsourcing delle attività innovative e i servizi di sviluppo nuovo prodotto* (2007).
- PORTER M. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.
- PORTER M. (1998), *On Competition*, Free Press, New York.
- RAPPORTO ICE 2005-2006, *L'Italia nell'economia internazionale*, Istituto nazionale per il Commercio Estero.
- RAUCH J. E. (2001), *Business and social networks in international trade*, Journal of Economic Literature, XXXIX, pp. 1177-1203.
- RAZZOLINI T., VANNONI D. (2009), Strategie di export passivo, produzione su commessa e performance, *L'Industria*, 3, pp. 437-466.
- ROSSI S. (2010), Il sistema produttivo italiano tra crisi e nuova globalizzazione, *Global Competition*, n. 28, pp. 12-20.
- SALIOLA F., ZANFEI A. (2009), Multinational Firms, Global Value Chains and the Organization of Knowledge Transfer, *Research Policy*, 38, pp. 369-81.
- SIGNORINI L.F., OMICCIOLI M. (a cura di) (2005), *Economie locali e competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- STORPER M. (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, The Guilford Press, New York.



www.un-industria.it

con il contributo di:



**Camera di Commercio
Roma**

