POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

L'internazionalizzazione aziendale nelle PMI italiane: analisi teorica e strategica e applicazione delle metodologie ad un caso di internazionalizzazione aziendale in Polonia

Relatore
Prof.ssa Alessandra Colombelli

Candidato
Leonardo Pietro Cervesato

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

1 PREMESSA E OBIETTIVI 5

2 ANALISI DELLA LETTERATURA ESISTENTE 9

2.1 Globalizzazione e internazionalizzazione 9

2.1.1 La globalizzazione e l'apertura ai nuovi mercati 9

2.1.2 Le fasi storiche della globalizzazione industriale 10

2.1.3 Il fenomeno dell'internazionalizzazione 13

2.2 Le teorie di approccio economico 14

2.2.1 I modelli neoclassici 14

2.2.2 Hymer e le teorie tradizionali 17

2.2.3 Le teorie dell'internazionalizzazione dei mercati 20

2.2.4 Il paradigma eclettico 21

2.3 Le teorie di approccio comportamentale 23

2.3.1 La scuola di Uppsala: modello e critiche 23

2.3.2 La teoria del network e la rivisitazione del modello di Uppsala 28

2.4 L'internazionalizzazione aziendale 32

2.4.1 Le teorie strategiche nell'*international business* 32

2.4.2 I fattori dell'internazionalizzazione 36

2.4.3 L'avvio dell'internazionalizzazione ed i canali di penetrazione dei mercati 38

2.4.4 Redditività, profitti e performance d'impresa 43

2.4.5 La transazione ecologica nelle scelte strategiche e di internazionalizzazione delle aziende 45

3 IL CONTESTO DI ANALISI 53

3.1 Le PMI in Italia 53

3.1.1 Storia industriale e formazione delle PMI 53

3.1.2 Definizione e analisi delle PMI in Italia 56
3.1.3 PMI italiane, Unione Europea e principali economie europee 59
3.1.4 PMI e internazionalizzazione 64
3.2 Il contesto industriale del B2B 66
3.3 Il settore dell'elettrodomestico 69
3.3.1 Storia del mercato ed impatto sulla realtà industriale italiana ed europea 72
3.3.2 Big Players internazionali 74
3.3.3 Lavatrici: caratteristiche del prodotto, vincoli produttivi e vincoli logistici 75
3.3.4 Il settore nell'Est Europa 81
3.4 Impianti di movimentazione ed automazione industriale per il settore dell'elettrodomestico 83
3.4.1 Il prodotto e l'*industry* 83
3.4.2 Strategie *demand pull* per l'internazionalizzazione 86
3.5 L'internazionalizzazione nell'Est Europa 87
4 METODOLOGIE E APPROCCIO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE 91
4.1 Attrattività e accessibilità dei paesi: la scelta del mercato 92
4.1.1 Il *clustering* delle nazioni 92
4.1.2 L'attrattività dei paesi 94
4.1.3 L'accessibilità dei paesi 98
4.1.4 La scelta del mercato 99
4.2 L'internazionalizzazione del *supply network* 100
4.2.1 Localizzazione delle strutture 102
4.2.2 Ruolo e specializzazione delle strutture 104
4.2.3 La configurazione della produzione 106
4.3 Individuare un partner: alleanze strategiche e livello di integrazione verticale 108
4.4 Analisi strategica del nuovo mercato 110
4.5 Analisi del benchmark 112
4.6 Il marketing nel B2B 114

5 APPLICAZIONE PRATICA DELLE METODOLOGIE 117
5.1 L'azienda: *business* e posizionamento 117
5.1.1 *Core Business* e Mercato 119
5.1.2 Il contesto competitivo 120
5.2 Strategia di internazionalizzazione 121
5.2.1 Scelta del mercato 121
5.2.2 Analisi strategica Polonia – PEST e SWOT 125
5.2.3 Benchmarking 128
5.2.4 Localizzazione, specializzazione e configurazione della produzione 132
5.2.5 *Implementation plan* 133
5.2.6 Flussi di cassa 139
6 CONSIDERAZIONI FINALI 143
INDICE DELLE FIGURE 151
INDICE DELLE TABELLE 153
BIBLIOGRAFIA 155

1 PREMESSA E OBIETTIVI

L'internazionalizzazione aziendale è la tendenza dei mercati e degli attori protagonisti in essi di assumere una realtà globale, di utilizzare tecnologie e metodologie messe a disposizione dallo sviluppo tecnico, sociale e letterario accorciando le distanze geografiche e informative. La finalità è quella di sfruttare la globale tendenza ad una fluidità nazionale in favore di economie sovranazionali che, se interpretate e comprese, offrono opportunità di crescita a livello di prodotto, di processo, di singola organizzazione, di distretto industriale piuttosto che di settore. Il confronto tra i vari mercati, inevitabile scenario di economie globali che tendono all'internazionalizzazione, intensifica il livello di concorrenza e incentiva lo sviluppo tecnologico e di processo, modifica strutturalmente le economie e costringe le singole organizzazioni e valutare nuove strategie di crescita. La progressiva concorrenza generata da tale confronto si riferisce ad elementi di costo, qualitativi, di sviluppo tecnologico, logistico e di risorse, tra cui materie prime e capitale umano. Il fenomeno della globalizzazione economica e sociale obbliga le aziende, in modo continuo e dinamico, a riprogettare le strategie di medio e lungo periodo in un'ottica di sopravvivenza nel contesto competitivo e, nel caso di pianificazioni strategiche virtuose, di utilizzo delle nuove opportunità/minacce dettate dalla globalizzazione dei mercati come *driver* per la crescita aziendale, di prodotto e di competitività. L'internazionalizzazione aziendale è quel processo, in letteratura identificato come *international management*, per cui le aziende assumono il controllo e progettano l'organizzazione di business orientati a dimensioni internazionali e operanti quindi in due o più paesi. Benché la letteratura non sia giunta ad una visione univoca per quanto riguarda lo studio dei fenomeni di internazionalizzazione e la miglior struttura strategica da adottare per intraprendere un programma o un progetto volto ad espansioni organizzative in realtà e mercati esteri, esistono alcuni modelli teorici ritenuti efficaci e largamente adottati a livello accademico, previsionale, consulenziale e aziendale. Taluni di questi modelli si propongono di analizzare i macro-fenomeni legati alla globalizzazione e all'internazionalizzazione aziendale, prevedendo evoluzioni future o spiegando tendenze passate e presenti dei mercati. Altre elaborazioni, tendenzialmente più recenti, si propongono di fornire i concetti alla base di una strutturata strategia di internazionalizzazione aziendale, evidenziando quali siano gli elementi da considerare nella pianificazione del processo che porta l'azienda da una dimensione locale ad una globale, i potenziali rischi e le opportunità, le modalità con cui analizzare tali elementi e le principali chiavi di successo.

L'obiettivo generale del presente lavoro è quello di fornire gli strumenti teorici ed operativi grazie ai quali un'azienda italiana, intenzionata ad intraprendere un programma di internazionalizzazione aziendale, possa strutturare lo studio di una propria strategia e, mitigando i rischi e sfruttando le opportunità, estendere i propri confini in nuovi mercati ed accrescere il proprio *supply network* comprendendo nuove realtà estere. Si propone dunque una sintesi quanto più completa, organica ed esaustiva degli strumenti messi a disposizione dalla letteratura, sia a livello globale sul fenomeno della globalizzazione economica ed industriale sia specificatamente per quanto riguarda lo studio dell'internazionalizzazione aziendale. L'analisi teorica viene coniugata da un *excursus* storico e statistico riguardo la realtà industriale italiana, con particolare attenzione al substrato delle piccole e medie imprese, e da una proposta delle principali metodologie a disposizione per un corretto approccio all'internazionalizzazione aziendale. Si propone dunque un esempio pratico di applicazione dei concetti teorici, delle evidenze industriali italiane e delle metodologie d'approccio su un caso di una PMI italiana produttrice di impianti di automazione e movimentazione industriale finalizzati, prevalentemente, alla produzione ed allo stoccaggio di prodotti nel settore dell'elettrodomestico bianco.

Il presente elaborato, dunque, propone inizialmente un capitolo di analisi della letteratura esistente a partire dall'introduzione dei concetti di base sulla globalizzazione e internazionalizzazione e proseguendo con l'insieme delle principali teorie e modelli sul tema. A partire dalle differenze tra le teorie di approccio economico e quelle di approccio comportamentale, si analizzano i modelli che nei decenni hanno proposto interpretazioni e schemi previsionali sulla sempre maggiore tendenza dei mercati alla globalizzazione e sulle più frequenti modalità di internazionalizzazione aziendale, giungendo alle più recenti teorie strategiche dell'*international management*, che propongono, in modo più possibile generale, alcuni elementi chiave e *best practice* nel processo di analisi e pianificazione di una strategia di internazionalizzazione di successo. Il capitolo successivo affronta il tema delle piccole e medie imprese italiane, substrato industriale fondamentale nell'economia nazionale italiana a livello storico ed attuale e come elemento cardine per lo studio di future evoluzioni e fenomeni nella realtà industriale italiana. Si propongono le principali definizioni di tali realtà ed il loro legame con l'economia nazionale, comunitaria ed in generale internazionale, giungendo al rapporto tra PMI e internazionalizzazione. Successivamente si definiscono e contestualizzano le realtà industriali del B2B (*Business to Business*), dell'elettrodomestico e degli impianti di movimentazione ed automazione industriale, come introduzione all'applicazione pratica nel caso studio finale. Il terzo capitolo affronta l'internazionalizzazione aziendale dal punto di vista operativo, proponendo metodologie di approccio e di sviluppo di una strategia di

internazionalizzazione aziendale che comprenda e dia importanza ad elementi critici di successo, come la consapevolezza dello stato AS-IS di partenza dell'organizzazione che intende internazionalizzare, le caratteristiche del nuovo contesto estero in termini di selezione dello stesso, di attrattività ed accessibilità e di elementi di vantaggio e di svantaggio del programma. Si propone inoltre uno schema di analisi strutturata volto al supporto decisionale riguardo alla nuova conformazione del *supply network*, all'individuazione di partners nel nuovo contesto estero, all'implementazione di un'analisi di benchmark e alla pianificazione di strategie marketing adeguate al programma di internazionalizzazione. Nell'ultimo capitolo viene presentata un'applicazione pratica delle metodologie analizzate nei capitoli precedenti, nel caso di una PMI italiana produttrice di impianti di automazione e movimentazione industriale, spinta all'internazionalizzazione aziendale da logiche di *demand-pull* legate alla presenza, nell'Est Europa, di stabilimenti produttivi e distributivi di grandi clienti attuali e potenziali operanti prevalentemente nel settore dell'elettrodomestico "bianco" di media gamma.

Si ritiene importante sottolineare che l'intento dell'ultimo capitolo è quello di proporre un esempio di applicazione pratica come conclusione degli argomenti teorici ed operativi trattati precedentemente. D'altro canto, però, l'obiettivo generale dell'intero elaborato è quello di fornire un insieme di strumenti più possibile efficiente, completo e generale per una corretta conoscenza del fenomeno della globalizzazione economica ed industriale ed un corretto approccio allo studio di una strategia aziendale di internazionalizzazione di successo.

2 ANALISI DELLA LETTERATURA ESISTENTE

2.1 Globalizzazione e internazionalizzazione

Con il termine globalizzazione si intende quel fenomeno di diffusione e apertura dei mercati che nasce dall'abbattimento delle barriere geopolitiche e che condiziona l'integrazione tra i paesi a livello sociale, culturale ed economico. Dal punto di vista economico il fenomeno si traduce in una tendenza ad assumere una condizione sovranazionale, nel senso che una quota dell'attività economica mondiale avviene tra soggetti che vivono in paesi differenti (Valdani, Bertoli, 2006). Oggi viviamo in un mondo globale, in cui i confini geografici e politici non implicano in modo diretto quelli economici ed industriali: l'ambiente in cui agiscono le imprese ha subito radicali cambiamenti nei secoli, anche se il fenomeno di globalizzazione presenta alcune criticità nel capire con chiarezza i suoi confini e le conseguenze che, negli anni, ne sono derivate. Nonostante la globalizzazione abbia riguardato diverse epoche della storia moderna, sempre più il processo si mostra rapido nella sua evoluzione come rapida è la trasmissione della tecnologia e dell'innovazione a livello globale. La globalizzazione, dunque, è anche questa sempre maggiore interdipendenza tra le diverse nazioni, mercati e popoli, ed il cambiamento che ne deriva. La globalizzazione, intesa in senso lato, non equivale alla scomparsa delle specifiche caratteristiche culturali, territoriali e produttive, ma piuttosto alla loro evoluzione derivante dal confronto con altri mercati e realtà: tutto ciò crea società sempre più aperte e mercati sempre più concorrenziali (Targetti & Fracasso, 2008).

2.1.1 La globalizzazione e l'apertura ai nuovi mercati

Il termine "globalizzazione" è stato reso popolare dall'economista tedesco Theodor Levitt, che ne parla nell'articolo pubblicato nel 1983 sulla *Harvard Business Review* dal titolo "*Globalization of Markets*". Nel testo, Levitt parla della tendenza dei bisogni dei vari popoli ad omogeneizzarsi, portando ad una convergenza della domanda e ad una sempre maggiore standardizzazione dei prodotti. Questo fenomeno deriverebbe da una grande spinta: la tecnologia. Secondo lo studioso tedesco, che oltre ad essere stato anche redattore della Harvard Business Review è passato alla storia proprio per aver coniato il termine "globalizzazione", la tecnologia avrebbe contribuito pesantemente allo sviluppo della comunicazione a livello globale, rendendo possibile la connessione anche tra zone remote e prima isolate. Tutto questo ha contribuito all'abbandono del

paradigma composto da realtà regionali con preferenze definite e distinte, lasciando spazio alla cosiddetta realtà globale. È dunque il processo tecnologico, durante tutta la storia, che forza l'economia e la porta a modificarsi strutturalmente (Targetti, Fracasso, 2008).

Una prima caratterizzazione possibile della globalizzazione è l'analisi delle sue tre dimensioni: globalizzazione sociale, globalizzazione politica e globalizzazione economica. Per globalizzazione sociale si intende quel cambiamento complessivo che tende da una parte all'omologazione di molti aspetti della società, dall'altro alla valorizzazione dei fattori derivanti dall'unione interculturale. La globalizzazione politica è quella dimensione che si riferisce alle politiche volte all'abbattimento delle barriere artificiali verso stati esteri, alla nascita e coordinamento di organi ed istituzioni internazionali e sovranazionali e all'esistenza di numerosi legami complessi tra queste istituzioni (Sergio, 2010). Per globalizzazione economica, infine, si intende la tendenza a sviluppare economie e rapporti industriali ed economici tra diversi paesi, questo anche grazie ai sempre minori costi di transazione (Valdani, Bertoli, 2006) e alla possibilità di scambi fisici ed informativi tra aree geografiche distanti e remote.

È possibile associare effetti positivi ed effetti negativi alla globalizzazione. Uno studio condotto dalla banca mondiale su 24 paesi in via di sviluppo ha evidenziato come il libero scambio e l'apertura a nuovi mercati abbia contribuito all'aumento dei redditi ed al raggiungimento di alcuni obiettivi sociali. Di contro, i paesi in via di sviluppo che non adottano politiche di apertura e globalizzazione registrano aumenti di povertà. L'apertura a nuovi mercati facilita scambi informativi, condivisione di tecnologia ed in generale lo sviluppo e l'innovazione, oltre che aumentare il potenziale di vendita. Aumenta anche il numero di competitors, è ciò stimola gli stati globalizzati ad essere sempre più efficienti e competitivi. Per quanto riguarda gli effetti negativi della globalizzazione, non è chiaro ad oggi se ci siano precisi nessi di causalità tra politiche di libero scambio con investimenti all'estero e fenomeni negativi economici e sociali. Di certo la globalizzazione ha portato con sé una crescente disuguaglianza interna ai paesi interessati e, nel lungo periodo, una progressiva diminuzione dei posti di lavoro legati alla delocalizzazione in altri paesi di alcune fasi del processo produttivo (Valdani, Bertoli, 2006).

2.1.2 Le fasi storiche della globalizzazione industriale

Nonostante il termine "globalizzazione" abbia guadagnato popolarità a partire dagli anni Ottanta del Novecento, il fenomeno era già conosciuto ed è possibile affermare che si sia sviluppato parallelamente allo sviluppo dell'integrazione capitalistica a livello mondiale, a partire dalla rivoluzione industriale. Analizzando il fenomeno in relazione agli ultimi secoli, lo sviluppo della

globalizzazione non è stato uniforme e si sono osservate fasi di accelerazione e fasi di recessione, oltre ad un diverso coinvolgimento in termini di quantità di mercati e di paesi nelle varie fasi storiche (Targetti & Fracasso, 2008). Nonostante l'eterogeneità di attori e fattori che ne hanno favorito e sfavorito lo sviluppo, è possibile individuare tre principali fasi di globalizzazione vissute dall'economia mondiale.

La prima fase va dal 1870 al 1914 ed è associata alla nascita delle grandi innovazioni tecnologiche che hanno poi permesso la diffusione e la crescita dell'industrializzazione. Alcune novità come il telegrafo transatlantico, il canale di Suez e navi robuste e veloci come mai in precedenza, hanno portato a fenomeni di crescita del commercio estero e di aumento sostanzioso degli investimenti diretti fatti in paesi e mercati diversi da quello domestico. Si osservano anche massicci flussi di forza lavoro, che generalmente si sposta da paesi ad alta densità ad aree meno popolate: si calcola che circa il 10% della popolazione europea sia emigrata, per la maggior parte verso gli Stati Uniti. La crescita economica mondiale non è sufficiente a compensare la crescita della popolazione ed è per questo che in questa fase si osserva, a fronte di uno sviluppo complessivo del commercio, dell'industria e della globalizzazione, un aumento di disuguaglianza dei redditi familiari per alcuni paesi (Targetti, Fracasso, 2008).
La seconda fase ha inizio nel 1945, ed è possibile osservare come il periodo tra la prima fase e l'inizio della seconda abbia contribuito quasi ad annullare gli effetti della prima globalizzazione, descrivendo il fenomeno della globalizzazione, quindi, come non irreversibile. L'accelerazione dei flussi commerciali, migratori e di capitali che si era verificata a partire dal 1870 subisce dure frenate, causate della grande depressione americana e delle politiche adottate per porvi rimedio, dalle due guerre mondiali e dalla mancanza di una struttura finanziaria internazionale. Con il 1945, grazie ad accordi bilaterali di riduzione dei dazi fortemente voluti dall'allora presidente degli Stati Uniti Roosevelt, ha inizio la seconda fase della globalizzazione che durerà fino al 1980. A partire dal secondo dopoguerra la politica di molti paesi si mostra propensa a strategie di internazionalizzazione: si osserva la nascita di una politica di abbattimento delle barriere artificiali alla libera circolazione dei beni, che unita alla diminuzione dei dazi e dunque dei costi di trasporto favorisce sempre di più l'emergere di una integrazione economica a livello internazionale. L'economia degli stati più sviluppati cresce molto in questa fase e si osserva una convergenza dei relativi redditi nazionali, mentre per alcuni paesi (per la maggior parte africani) la tendenza è quella di una regressione, anche negli anni successivi.
La terza fase della globalizzazione è immediatamente successiva e per molti aspetti ne continua l'evoluzione e le tendenze. Mentre, dal 1945, gli accordi di riduzione delle tariffe daziarie

riguardavano solo alcuni grandi paesi e la libera circolazione riguardava solo i beni di prima necessità, a partire dal 1980 il fenomeno assume una direzione più globale ed interessa un numero molto maggiore di settori. Inoltre, cambiano le strategie dell'intera catena di produzione e fornitura del prodotto, svolgendo le varie fasi di produzione in diversi paesi o vendendo il prodotto in mercati geograficamente distanti dai luoghi di produzione. Le aziende, dunque, imparano a gestire e coordinare il ciclo di produzione su scala internazionale e ciò, unitamente a fattori come la crescita del PIL e dei mercati, contribuisce all'aumento degli investimenti in paesi esteri, sia economicamente avanzati sia emergenti. La terza fase ricopre dunque l'ultimo ventennio del Novecento, e presenta alcune differenze con la fase di globalizzazione che il mondo ha vissuto e sta vivendo con il nuovo millennio. Negli ultimi anni, infatti, la globalizzazione è un fenomeno che riguarda sempre più anche paesi con mercati ed economie emergenti e ciò lo si deduce anche dalla continua diminuzione dei tassi di crescita dei paesi più industrializzati a fronte dell'espansione dei mercati cosiddetti emergenti. Un ulteriore elemento distintivo dell'attuale fase di globalizzazione è che si assiste ad una sempre maggiore dematerializzazione degli scambi, dovuta alle componenti intangibili dei prodotti e al mercato dei servizi (Valdani, Bertoli, 2006).

Come descritto da Targetti e Fracasso nel testo "*Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*", è possibile osservare tre principali forze propulsive da cui è dipesa l'evoluzione della globalizzazione economica. La prima forza è costituita dal progresso tecnologico, che innovando i processi produttivi ha diminuito i costi ed i tempi di trasporto e di comunicazione, facilitando la circolazione di informazioni, di beni e di capitali anche in aree remote del pianeta. Grazie al progresso ed all'innovazione tecnologica è stato possibile modificare le modalità di produzione e di coordinamento del ciclo produttivo, permettendo di localizzare le diverse fasi produttive in diverse aree geografiche in base alla convenienza e formulare di conseguenza strategie basate anche sulla globalizzazione. La seconda forza è stata la volontà dei paesi di promuovere accordi politici e commerciali a livello regionale ed internazionale, favorendo le relazioni globali, la cooperazione internazionale e la nascita di istituzioni internazionali (come il Fondo monetario internazionale o l'Organizzazione mondiale del commercio) e sovranazionali (come l'Unione Europea). La terza forza propulsiva della globalizzazione è costituita dalla caratteristica dell'economia capitalistica di accumulare capitali e risorse, e questo si manifesta in fenomeni di crescita della produzione e del commercio.

Anche a completamento di quanto detto sulle fasi di sviluppo della globalizzazione, analizzando il legame tra i termini "globale" ed "internazionale" dal punto di vista della storia industriale e della sua evoluzione geopolitica, è possibile individuare due macro-epoche, il fordismo ed il post-

fordismo. Come spiegato da Enzo Rullani nell'articolo "*Economia Globale e Post Fordismo*", queste due epoche hanno segnato una discontinuità e demarcano le differenze tra la globalizzazione e l'internazionalizzazione. In epoca fordista il fenomeno dell'internazionalizzazione riguardava solo una ristretta cerchia di imprese di grandi dimensioni, che agivano anche al di fuori dei confini e dalle logiche nazionali. Per quanto riguarda tutte le altre imprese, queste agivano e si strutturavano interamente all'interno della nazione, per management, personale, produzione e capitale: i mercati al di fuori di quello domestico venivano coinvolti solo per forniture di materiali o eventuali esportazioni. Il paradigma fordista, quindi, era caratterizzato dalla convivenza tra questi insiemi di imprese e dal conflitto emergeva una questione, prevalentemente politica: chi comanda, sanziona e gestisce le multinazionali? Il problema era di entità limitata, visto anche il limitato numero di aziende coinvolte in business internazionali, ma non trascurabile specialmente perché metteva a confronto i diversi interessi e caratteristiche dei vari stati coinvolti. Con il passare degli anni il fenomeno di internazionalizzazione ha riguardato sempre più aziende fino ad oggi, l'epoca cosiddetta post-fordista, in cui anche le piccole e medie imprese hanno le possibilità e le capacità di definirsi internazionali e di agire interamente nel mercato globale. Questo è stato possibile grazie alla nascita ed allo sviluppo di nuove tecnologie e nuove reti internazionali, accessibili e fruibili dalla totalità delle imprese e caratterizzante tutti i settori, dal manifatturiero ai servizi. Nel paradigma post-fordista ogni economia nazionale ha acquistato, nel suo insieme, una curvatura transnazionale (Rullani, 2006).

2.1.3 Il fenomeno dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione, come oggi è conosciuta e vissuta dalla realtà industriale, è dunque un fenomeno declinabile ed analizzabile sotto molteplici punti di vista. È quella caratteristica dei mercati di essere internazionali, di avvalersi di reti e tecnologie che aumentano l'accessibilità e le connessioni, è la dissoluzione del concetto di "locale" in favore di una realtà "globale". Questi ed altri elementi che compongono l'internazionalizzazione e le tendenze globali dei mercati, comportano inevitabili ridefinizioni del concetto stesso di mercato e del modo di fare impresa. La crescita dei mercati crea nuove opportunità per le imprese e di contro aumenta la competizione e le minacce, rendendo così le strategie di internazionalizzazione una strada obbligata per mantenere il proprio posizionamento e guardare al futuro. L'internazionalizzazione, dunque, è un fattore interno all'azienda che ne impatta le performance, le strategie, il ciclo produttivo, i flussi e l'intera sopravvivenza. Per questi motivi negli ultimi anni il fenomeno è stato studiato in modo approfondito così da poterne spiegare i fattori trainanti, i canali e le metodologie adeguate tramite cui approcciare e strutturare una strategia di implementazione, senza giungere tuttavia ad un

modello univoco. Nei prossimi capitoli verranno presentate le principali teorie che studiano il fenomeno dell'internazionalizzazione e ne analizzano gli aspetti ed i fattori, da cui poi sarà possibile derivare alcuni elementi comuni e altri specifici di determinati settori e caratteristiche aziendali e strategiche.

2.2 Le teorie di approccio economico

Le teorie economiche sull'internazionalizzazione si distinguono tra quelle neoclassiche e quelle formulate a partire dal lavoro di Stephen Herbert Hymer, economista canadese che, nel 1960, per primo formulò delle interpretazioni all'internazionalizzazione aziendale e, in un certo senso, ne inaugurò lo studio teorico. Prima di Hymer, infatti, lo studio dell'internazionalizzazione si concentrava sui flussi di beni e capitali tra i diversi stati in modo indipendente dall'attività di impresa e piuttosto concentrato sulle varie nazioni e le loro caratteristiche (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). La letteratura pre-Hymer sul tema si basa principalmente sulle teorie neoclassiche, che forniscono un approccio macroeconomico al fenomeno della globalizzazione e più in generale alla cosiddetta economia politica. Successivamente, a partire dagli anni Cinquanta e maggiormente con la teoria di Hymer, si sviluppa uno studio basato anche sulle dinamiche e strategie d'impresa e come queste interagiscono con la globalizzazione ed internazionalizzazione.

Di seguito verranno quindi presentate le teorie pre-Hymer ed analizzati i relativi approcci ed interpretazioni alla globalizzazione ed internazionalizzazione e successivamente la teoria di Hymer ed i suoi contributi, anche alle elaborazioni ed ai modelli successivi.

2.2.1 I modelli neoclassici

Come detto, in epoca precedente ad Hymer e fino alla prima metà del Novecento, le teorie economiche neoclassiche si basavano su variabili macroeconomiche, riconducendo l'internazionalizzazione solamente agli scambi di beni e capitali. Sulla base di ciò, è possibile suddividere gli studi pre-Hymer in due principali teorie macroeconomiche: le teorie del commercio internazionale e le teorie della bilancia dei pagamenti (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Per quanto riguarda la teoria del commercio internazionale, essa si sofferma sullo scambio dei beni e dunque sui flussi di esportazione e importazione. A sua volta, il commercio internazionale è spiegato da due principali modelli:

- il modello del vantaggio assoluto;

- il modello del vantaggio comparato.

Il modello del vantaggio assoluto è una teoria che si riconduce a Adam Smith, filosofo ed economista scozzese vissuto nel Settecento. Il modello sostiene che se un paese è più efficiente nella produzione di un bene e meno in quella di un altro bene (per la produzione del quale è più efficiente un secondo paese) si avrà allora che entrambi beneficiano dello scambio. Attraverso degli specifici casi che ad esempio considerano la produzione di frumento e tessuto in USA e in Inghilterra, Smith spiega come, con il commercio internazionale, i due paesi che producono diversi beni con diversi livelli di efficienza si specializzerebbero nella produzione dello specifico bene in cui, rispettivamente, sono maggiormente efficienti e (parzialmente) si scambiano i due beni. In questo modo entrambi i paesi ricevono un vantaggio, risparmiando ore di lavoro e ottenendo comunque i beni di cui necessitano, grazie alla possibilità di effettuare scambi internazionali. La teoria del vantaggio assoluto è dunque una possibile spiegazione al commercio internazionale, concludendo che ciascun paese produce ciò che sa far meglio e scambia con gli altri paesi ciò che abbonda al fabbisogno, ottenendo un reciproco vantaggio (Smith, 1776). Benché in seguito, già con il modello del vantaggio comparato di Ricardo, verranno poi sviluppate teorie più sofisticate, con la teoria di Smith c'è un'evoluzione di concezione in cui si abbandona la visione mercantilistica del commercio a somma zero, in cui c'è un vincitore (che guadagna) a discapito di altri. Un limite al modello del vantaggio assoluto è quello di dare per scontato che ogni paese raggiunga una nicchia di specializzazione, escludendo il fatto (come verrà ipotizzato in seguito) che un paese possa essere avvantaggiato in tutte le produzioni.

Il modello del vantaggio comparato, successivo a quello di Smith, si declina ulteriormente in due principali versioni: quella classica, attribuita a David Ricardo, e quella a più fattori produttivi, di Heckscher e Ohlin.

La versione classica di David Ricardo, pubblicata nel 1817, sostiene che prendendo in esame due beni e due paesi, nel caso in cui uno dei due paesi sia meno efficiente dell'altro per la produzione di entrambi i beni (si parla di svantaggio assoluto), esiste ancora la possibilità per i due stati di trarre vantaggio reciproco dallo scambio dei due beni. Il modello di Ricardo si basa sul "teorema dei costi comparati": anche se un paese presenta uno svantaggio di produzione assoluto (ovvero è meno efficiente di un altro paese nella produzione di tutti i beni considerati), è conveniente che si specializzi comunque nella produzione del bene in cui è più efficiente, ovvero per cui presenta un vantaggio comparato. Dunque, anche se un paese gode di un vantaggio assoluto (è più efficiente dell'altro nella produzione di tutti i beni considerati), c'è un beneficio reciproco se i due paesi si

specializzano ognuno nel settore per cui hanno il vantaggio comparato, e si scambiano il sovrappiù dei beni prodotti. Secondo questa teoria entrambi i paesi beneficiano della specializzazione nella produzione del bene che genera il vantaggio comparato (Ricardo, 1817).

Il modello del vantaggio comparato a più fattori produttivi, elaborato da Heckscher (1919) e Ohlin (1933) spiega il commercio internazionale dimostrando che l'esistenza di costi comparati differenti (che portano agli scambi internazionali di beni) sia dovuta alla disponibilità di risorse produttive (Ohlin, 1933). Il maggior vantaggio comparato per la produzione e, quindi, esportazione di un bene di cui gode una nazione (rispetto ad un'altra) deriva, secondo il modello, dalla maggiore disponibilità ed economicità di fattori produttivi per quel bene. Viceversa, i beni per cui i fattori produttivi sono scarsi e costosi genera un fenomeno di importazione. Il modello prevede quindi che i paesi con una disponibilità relativamente maggiore di capitale si specializzino nella produzione (ed esportazione) di prodotti ad alta intensità di tale fattore, come beni ad alto contenuto tecnologico e importino prodotti a bassa tecnologia da paesi relativamente più dotati di manodopera (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Si osserva dunque un cambiamento ulteriore rispetto alla versione classica della teoria, ovvero il fatto che i fattori determinanti per il commercio internazionale non siano più, come teorizzato da Smith prima e Ricardo poi, l'efficienza e la produttività, bensì la disponibilità di fattori e risorse produttive e la loro economicità (Hill, 2008).

Un ulteriore sviluppo della teoria del commercio si ha con la *New trade theory* e l'introduzione delle economie di scala. Nel 1979 Krugman formula un primo modello in cui confronta le preferenze dei consumatori e le esigenze produttive delle aziende come ulteriore spiegazione al commercio internazionale. Il modello ipotizza due paesi in cui i consumatori esprimono una preferenza per alcune varietà di beni. Dal punto di vista produttivo, la presenza di economie di scala suggerirebbe come soluzione efficiente la messa sul mercato di una minor varietà di beni, prodotti però in quantità maggiore. Questa contrapposizione viene risolta dal modello con lo scambio internazionale, grazie al quale ogni paese può specializzarsi nella produzione (elevata) di un limitato numero di beni, a vantaggio delle aziende che sfruttano le economie di scala, ed i consumatori possono accedere a tutte le varietà di prodotti grazie all'importazione da altri paesi, aumentando il loro benessere (Krugman, 1979). Il modello viene poi esteso da Krugman nel 1991, quando ipotizza che i fattori produttivi siano mobili: i lavoratori e le imprese possono spostarsi geograficamente e ciò perché esistono localizzazioni migliori di altre grazie alle quali si può raggiungere una combinazione ideale dei fattori coinvolti (Krugman, 1991).

La teoria della bilancia dei pagamenti si sofferma sui capitali che attraversano i confini nazionali e dunque sugli investimenti diretti esteri, a differenza della teoria del commercio internazionale che tratta invece lo scambio dei beni. La teoria descrive gli investimenti internazionali come unidirezionali, dai paesi con produttività marginale del capitale maggiore (industrializzati) ai paesi in via di sviluppo, ovvero con un più basso rapporto tra capitale e forza lavoro (Cambini, 2019).

I limiti delle teorie pre-Hymer risiedono nel fatto che si basano solamente su variabili macroeconomiche per formulare spiegazioni e descrizioni ai fenomeni di commercio e investimento internazionale, oltre a formulare l'ipotesi che solo il fattore produttivo determini il valore dei prodotti, trascurando l'influenza del capitale. Molti economisti, a partire dagli anni Cinquanta del Novecento, hanno iniziato a dubitare che un approccio economico neoclassico bastasse per spiegare l'internazionalizzazione, sostenendo, riguardo le teorie pre-Hymer, una eccessiva semplificazione della realtà.

2.2.2 Hymer e le teorie tradizionali

Stephen Hymer è stato il primo economista ad elaborare una teoria per spiegare l'internazionalizzazione delle imprese di tipo *firm based*, ovvero basata sulle attività d'impresa, riconoscendo le imperfezioni dei mercati. L'analisi di Hymer si focalizza inizialmente sugli investimenti diretti esteri, sostenendo che non si possano ridurre solamente al movimento internazionale di capitali, ma che si tratti di un più complesso insieme di transazioni che permettono il trasferimento, oltre che di capitali, anche di competenze organizzative e tecnologie, riconducendo il fenomeno quindi al concetto di attività d'impresa (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Questo ha permesso di spostare la ricerca di una spiegazione al fenomeno dalle teorie neoclassiche all'economia industriale.

Nell'elaborazione del suo modello, Hymer fa riferimento anche all'analisi di Brain (1956) circa le barriere e le condizioni di entrata di un'impresa in una realtà non domestica, sviluppando lo studio in termini di vantaggi e svantaggi per l'azienda che intende internazionalizzare. Per un'impresa che si insedia in un paese estero si riscontrano innanzitutto alcuni svantaggi dovuti alla natura non nazionale dell'impresa. Un'impresa locale, rispetto ad una estera, dispone di maggiori informazioni sul proprio paese in termini di lingua, cultura, società, sistema politico, istituzionale, giuridico ed economico. Queste informazioni costituiscono delle barriere all'entrata, dette *liability of foreignness* (letteralmente "svantaggio dello straniero"), che implicano dei costi fissi e che perciò possono essere superati una volta sostenuti. Altri tipi di barriere derivano dalla possibile stigmatizzazione dell'azienda estera da parte di attori locali come il governo, fornitori o clienti, e queste possono

essere superate solo quando l'azienda cessa di essere percepita come estera. L'internalizzazione delle imprese, secondo l'analisi di Brain, può essere ricondotta al possesso di due principali vantaggi, legati alle caratteristiche e capacità di una specifica impresa che opera in un settore: i vantaggi di costo ed i vantaggi di differenziazione. I vantaggi di costo si riferiscono al controllo delle tecniche di produzione (con brevetti o segreti industriali), il possesso o controllo delle risorse strategiche, le condizioni finanziarie favorevoli (connesse ai tassi di interesse) ed il potere contrattuale (derivante ad esempio da economie di scala). I vantaggi di differenziazione sono invece la preferenza dei consumatori a marchi o brand, l'utilizzo di punti vendita strategici, i prodotti superiori, controllati in termini di design attraverso brevetti ed economie che permettano azioni di marketing su larga scala (Brain, 1956. Hymer, 1960).

La teoria di Hymer sviluppa l'idea secondo cui un'azienda valuta l'internazionalizzazione ed il suo incentivo in base alla comparazione dei vantaggi e svantaggi connessi riferiti al mercato estero e alle aziende che vi operano. Generalmente, in un determinato paese, i vantaggi di un'impresa locale sono maggiori rispetto a quelli di una estera, ma talvolta la situazione è capovolta e ciò accade perché l'azienda estera può avere accesso a risorse e competenze maggiori (in termini qualitativi e quantitativi) rispetto alle imprese locali e tale vantaggio mitiga gli svantaggi derivanti dalle barriere. Hymer sostiene che questa è la spiegazione ai fenomeni di internazionalizzazione. La distribuzione dei vantaggi tra le nazioni è dovuta, secondo Hymer, a fattori casuali come la presenza di materie prime in un determinato territorio; da eventi storici casuali inoltre dipende l'evolversi di questi vantaggi che possono subire effetti moltiplicativi o sfavorevoli.

Il merito di Hymer è stato quello di staccarsi dalla teoria commerciale e finanziaria neoclassica e, secondo molti economisti, guidare gli studi successivi verso l'analisi dell'impresa multinazionale basata sull'organizzazione industriale, trattando gli investimenti diretti esteri come una modalità attraverso la quale le imprese estendono gli orizzonti territoriali (Dunning, Rugman, 1985). Sulla base di quanto elaborato da Hymer si sviluppano, principalmente a Cambridge (Stati Uniti) e Reading (Inghilterra), le principali teorie successive sull'internazionalizzazione aziendale.

La teoria del "ciclo di vita internazionale del prodotto", elaborata da Raymond Vernon nel 1966 presso l'Università di Harvard, a Cambridge, sostiene che anche se le imprese dei paesi industrializzati hanno uguali possibilità di accesso alle nuove conoscenze scientifiche, non hanno pari probabilità di applicarle nella creazione di nuovi prodotti (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Esiste infatti un "vantaggio innovativo" per cui vi sono delle caratteristiche strutturali, determinate dal mercato, che influenzano la creazione di nuovi prodotti e la capacità di anticipare la domanda.

Inoltre, la capacità di innovare è una caratteristica di paesi con un alto reddito dei consumatori ed un basso costo del lavoro. Sulla base di queste considerazioni, Vernon cerca di fornire una spiegazione sui fattori che influenzano gli scambi internazionali, distinguendo tre fasi attraverso cui avviene l'introduzione, sul mercato internazionale, di un prodotto tecnologicamente nuovo. La prima è la fase introduttiva, in cui il prodotto è innovativo e non ancora standardizzato, per cui i costi unitari ed il prezzo sono elevati. Vi è, in questa fase, ancora il supporto della ricerca, il prodotto è commercializzato nel mercato domestico e si sostengono grandi spese per la pubblicità. La seconda fase è quella dello sviluppo e della maturità, in cui si realizza la produzione standardizzata su larga scala: il prezzo, dunque, si abbassa ma aumenta la concorrenza, portando alla ricerca di sbocchi nel mercato estero. Il mercato estero viene coinvolto inizialmente con le esportazioni e successivamente, nel caso di multinazionali, con stabilimenti produttivi in altri paesi e quindi tramite investimenti diretti esteri. In questa fase l'obiettivo è quello di diminuire i costi ed essere competitivi sul mercato. L'ultima è la fase del declino, quando il prodotto risulta tecnologicamente superato nei paesi industrializzati: la domanda diminuisce e per recuperare la redditività le imprese delocalizzano in paesi in via di sviluppo per contenere i costi e trovare nuovi mercati in cui espandersi (Vernon, 1966). L'analisi del ciclo di vita del prodotto basata sul lavoro di Vernon è utilizzata anche oggi nel marketing e nella gestione del prodotto dal punto di vista dei prezzi e dei segmenti di mercato. Una critica che è stata mossa nei confronti della teoria è quella di concentrarsi eccessivamente sull'innovazione di prodotto a discapito di quella di processo.

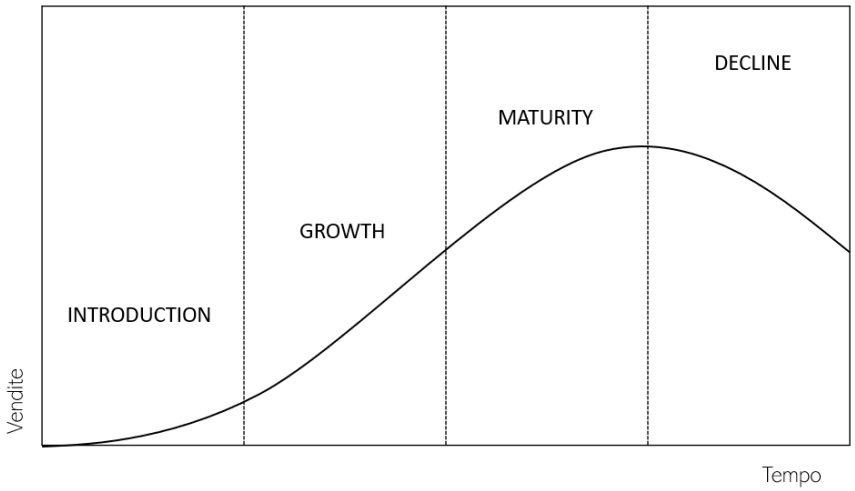

Figura 2.1 - Elaborazione grafica del "Ciclo di vita internazionale del prodotto" (Vernon, 1966)

2.2.3 Le teorie dell'internazionalizzazione dei mercati

Per quando riguarda i lavori sviluppati presso l'Università di Reading (Regno Unito), spiccano la teoria dell'internazionalizzazione dei mercati (Buckley e Casson), che si basa sull'approccio ai costi di transazione applicati all'internazionalizzazione, ed il "paradigma eclettico", sviluppato da Dunning nel 1981.

La teoria dell'internazionalizzazione dei mercati viene elaborata da Buckley e Casson nel 1976 a partire dal lavoro di Coase (1937) e Williamson (1975) sui costi di transazione, applicandolo ai concetti dell'impresa multinazionale.

Coase afferma che le imperfezioni dei mercati producono svariati costi, tra cui quelli legati alle dinamiche contrattuali e informative, e che le imprese puntino a minimizzare tali costi; a tal proposito, continua Coase, per una azienda è conveniente inglobare un'attività se i costi organizzativi dell'attività sono minori di quelli derivanti dall'utilizzo del mercato (Coase, 1937).

Su questa base si sviluppano le teorie sui costi di transazione (*"transaction cost analysis"*), ovvero quei costi legati alla negoziazione, alla razionalità limitata, all'incertezza e all'opportunismo del mercato: all'aumentare di tali costi l'integrazione verticale risulta più favorevole e, dunque, quando i costi di transazione superano una determinata soglia per un'azienda multinazionale conviene integrare l'attività internamente. In riferimento agli studi Coasiani, la condizione di imperfezione di un mercato internazionale, che implica l'aumento dei costi di transazione, incentiva le imprese a ridurre tali costi acquisendo le attività anche a livello non domestico. Il mercato, quindi, implica

elevati costi di transazione dovuti a differenze, come quelle geografiche e culturali, che comportano un rischio a livello informativo, di controllo e di comunicazione (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

In questo contesto, l'impresa multinazionale viene rappresentata come un complesso modello che estende le proprie attività all'estero attraverso investimenti diretti per un maggiore vantaggio rispetto alla scelta di utilizzare il mercato. I gruppi multinazionali vengono visti dunque come un meccanismo alternativo al mercato, in cui le attività di investimento all'estero vengono attivate nel caso in cui l'azienda percepisce che i vantaggi offerti dalle tradizionali relazioni di mercato sono inferiori rispetto alla proprietà diretta delle attività, nel contesto domestico come all'estero.

Un limite osservato alla teoria è quello di concentrarsi esclusivamente sullo sforzo delle imprese nel contenimento dei costi di transazione e di trascurare le scelte strategiche, organizzative e gestionali che vengono fatte dalle aziende, perdendo così di specificità e capacità esplicativa del fenomeno.

2.2.4 Il paradigma eclettico

Un'ulteriore teoria che emerge tra quelle elaborate a Reading è quella del "paradigma eclettico", sviluppata dall'economista inglese John Harry Dunning a fine anni Settanta ed estesa poi in versioni successive fino al 1995. Il modello fornisce una cornice di analisi, come definita dallo stesso Dunning, delle determinanti dell'internazionalizzazione che si dovrà poi applicare alle caratteristiche dello specifico contesto in esame: il paradigma è capace di variare da un'impresa ad un'altra, tra settori, regioni geografiche e nel tempo (Dunning, 2001). Il termine "paradigma" si deve appunto al fatto che il concetto proposto non offre una teoria di spiegazione all'internazionalizzazione e alla sua crescita, ma piuttosto un metodo di studio delle sue determinanti.

Con questo obiettivo, Dunning elabora il paradigma eclettico a partire da tre variabili, fattori riconducibili a vantaggi competitivi che incentivano le imprese ad espandersi all'estero:

- *Ownership Advantage (O)*. È il vantaggio di proprietà, quel vantaggio competitivo legato alle dotazioni possedute dall'impresa, in termini di asset materiali, tecnologici, organizzativi e di capacità che possono essere trasferiti all'estero.
- *Internalization Advantage (I)*. Il vantaggio di internalizzazione, è il motivo per cui, se la prima assunzione è soddisfatta, un'azienda dovrebbe beneficiare dei vantaggi internamente, preferendo l'internalizzazione e sfruttando le proprie risorse, piuttosto che rivolgersi all'esterno tramite contratti e licenze.

- *Location Advantage (L).* Se entrambe le condizioni sono soddisfatte subentra il vantaggio localizzativo, ovvero sfruttare la convenienza di svolgere le attività d'impresa nelle varie località in base alle caratteristiche specifiche. Questo porta all'espansione all'estero cercando di valorizzare le competenze e risorse dell'impresa.

La teoria viene talvolta indicata anche come "paradigma OLI" appunto per le tre variabili sopra elencate, di cui due endogene e una esogena (Dunning, 1979). Le imprese internazionalizzano inseguendo obiettivi di redditività di lungo termine: sulla base di questo assunto, Dunning classifica quattro tipi di imprese in base agli specifici obiettivi di sviluppo all'estero.

- *Natural resources seekers*. Sono le imprese che ricercano risorse fisiche (materie prime), manodopera non specializzata (a basso costo) o competenze tecnologiche ed organizzative a livello internazionale, per ragioni di costo o di mancanza nel contesto domestico.
- *Market seekers*. Sono le imprese rivolte ai mercati di sbocco, che hanno l'obiettivo di vendere il prodotto a livello internazionale seguendo il cliente oppure adattando il prodotto alle caratteristiche del mercato estero ed in seguito spostare la produzione (quando è conveniente in relazione ai costi logistici di esportazione).
- *Efficiency seekers*. Sono imprese che già si sono rivolte ai mercati di sbocco o delle risorse e, con l'obiettivo dell'efficienza per i propri investimenti, inseguono economie di scala, di scopo o di diversificazione del rischio sfruttando le differenze tra le nazioni, le opportunità di costo o i differenziali di prezzo.
- *Strategic asset seekers*. Sono imprese che con l'obiettivo di rafforzare la propria posizione competitiva acquisiscono imprese straniere, sviluppando così asset strategici (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Sostanzialmente il paradigma sta ad indicare che maggiori sono i vantaggi di proprietà (*Ownership Advantage*) in uno specifico paese, maggiore sarà l'incentivo dell'impresa ad internazionalizzare questi vantaggi; perciò, la produzione all'estero è legata alla capacità dell'impresa di sfruttare i vantaggi in un paese diverso da quello domestico. A tal proposito, una critica che è stata mossa nei confronti del paradigma è il fatto che i vantaggi competitivi (O) trascurano alcuni costi, come quelli di acquisizione del vantaggio stesso, in quanto il possesso del vantaggio potrebbe non risultare un fattore positivo (Itaki, 1991). Il modello, inoltre, secondo ulteriori critiche, non considera i costi totali dell'internazionalizzazione e rilega l'internazionalizzazione ad un fenomeno riguardante solo le aziende con *ownership advantages* molto grandi. Dunning risponde alle critiche evidenziando il

suo intento, con il paradigma, di creare un metodo di analisi con variabili generiche e non di fornire una teoria completa di spiegazione dell'internazionalizzazione (Dunning, 2001).

2.3 Le teorie di approccio comportamentale

Nell'ambito degli studi sull'internazionalizzazione aziendale, si dicono di tipo "comportamentale" quegli approcci che discendono dalla teoria comportamentale d'impresa, elaborata da R. M. Cyert e J. G. March e apparsa per la prima volta nel 1963 nel libro "*A Behavioral Theory of the Firm*". In realtà le origini del lavoro risalgono già al 1953 quando James G. March, scienziato politico, sociologo ed economista americano incontra l'economista Richard Cyert presso la Carnegie Mellon University. Nell'elaborazione dell'approccio, i due prendono le distanze dai lavori precedenti basati su fattori perfettamente economici e conferiscono sempre più all'impresa un ruolo centrale di attore protagonista ed attivo nell'internazionalizzazione. L'attenzione, dunque, si sposta totalmente sull'impresa e sulle dinamiche decisionali ed ambientali del processo di internazionalizzazione: si parla di un processo evolutivo in cui giocano un ruolo fondamentale l'apprendimento e la conoscenza nel connettere tra loro le varie fasi. A differenza degli approcci economici, le decisioni sono parte di un processo cumulativo.

Tra le teorie che discendono dall'approccio comportamentale spicca il cosiddetto "approccio graduale" o "U-model", un modello nato nella scuola di Uppsala, università svedese, negli anni Settanta del secolo scorso. Il modello è uno dei principali tra quelli di tipo graduale, che studiano l'internazionalizzazione come una sequenza di stadi e di attività processuali percorsi dall'impresa nel suo sviluppo estero.

2.3.1 La scuola di Uppsala: modello e critiche

Il modello è stato sviluppato presso l'Università di Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson e Vahlne, 1977) e rappresenta ancora oggi un punto di riferimento per lo studio dei fenomeni di internazionalizzazione aziendale e di marketing internazionale. Il fenomeno di internazionalizzazione viene visto come un insieme di fasi ad investimento sempre maggiore ed il passaggio da una fase a quella successiva come un processo graduale ed incrementale.

Il lavoro associato al modello di Uppsala deve la sua nascita ai primi studi di J. Johanson e F. Wiedersheim-Paul e alle loro analisi teoriche ed empiriche, pubblicate poi nel 1975, sul processo di internazionalizzazione di quattro aziende svedesi (Sandvik Ab, Atlas Copco, Facit, successivamente fusa con Electrolux, e Volvo). Studiando queste aziende e notando similitudini nelle strategie anche

di altre organizzazioni (non solo svedesi), i due caratterizzano i processi studiati come lenti e graduali e con logiche di tipo "*learning by doing"*, riprendendo quindi le ipotesi di Cyert e March. Il processo di posizionamento delle imprese nei mercati esteri è dunque, secondo questa formulazione, una progressiva acquisizione di conoscenze: su questa base l'impresa prima si sviluppa nel mercato domestico (percepito come sicuro) e grazie ad una sequenza di decisioni fondate sulla progressiva conoscenza del contesto si espande verso altri mercati (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

Alla luce di queste premesse, è possibile affermare che l'assunto di base del modello, come già anticipato, è che l'internazionalizzazione è un processo che segue uno sviluppo incrementale e che l'internazionalizzazione stessa è legata a fattori di conoscenza ed investimento. L'andamento incrementale incide in modo diretto sulla percezione del rischio da parte delle imprese e di conseguenza sul livello di investimenti nei mercati esteri. Il processo decisionale progressivo è importante, infatti, anche per mitigare e superare determinati ostacoli legati all'incompletezza di informazione nei nuovi mercati: maggiore è la conoscenza acquisita in una determinata fase del processo, minore è il rischio percepito e dunque più alto sarà l'investimento.

La gradualità del processo si riferisce sia all'internazionalizzazione verso un singolo mercato (quindi gradualità nell'investimento) sia a quella verso più mercati (e quindi nella scelta dei mercati) (Forsgren, 2002). Nel primo caso si parla di un progressivo aumento del coinvolgimento dell'azienda, in termini di attività e presenza, nel singolo mercato. La presenza e le attività aumentano con la diminuzione del rischio percepito. Nel secondo caso, ovvero per la scelta tra più mercati, il modello intende la gradualità come il fatto che nelle prime fasi le aziende investano in uno o più mercati vicini, ritenuti più simili a quello domestico, e successivamente in un aumento progressivo nell'ingresso negli altri mercati, correlato ad una percezione sempre minore del rischio.

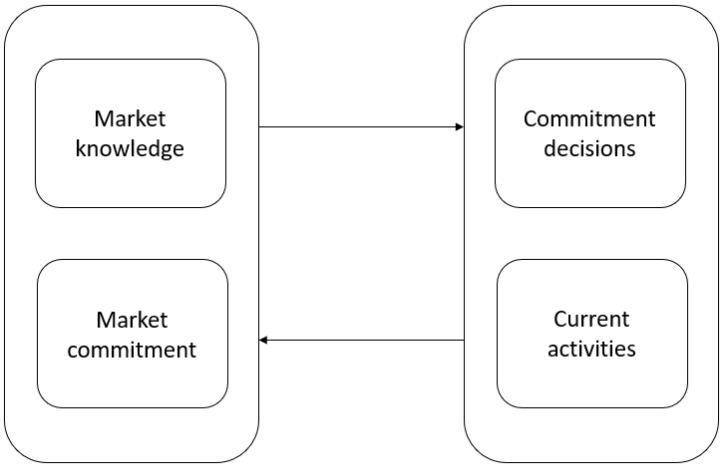

Figura 2.2 - Il meccanismo di base dell'internazionalizzazione (Johanson, Vahlne, 1977)

Nella *Figura 2.2*, che presenta una rielaborazione dello schema originale presentato da Johanson e Vahlne nel 1977, si illustra il meccanismo alla base del modello. Gli aspetti considerati sono l'impiego di risorse, le attività (operazioni) e le conoscenze nei mercati esteri. Il cambiamento, ovvero il passaggio alla fase successiva nel percorso graduale di internazionalizzazione, è sostanzialmente la decisione di impiegare risorse per attività commerciali correnti nel mercato estero e questa decisione dipende dalla conoscenza del mercato. L'impegno e la conoscenza acquisita nel nuovo mercato influenzano le successive decisioni di impegno e le modalità di svolgimento delle attività correnti, che ancora, a loro volta, cambiano le conoscenze (Johanson e Vahlne, 1977).

La struttura del modello si basa sui due concetti cardine di "establishment *chain"* e "*psychic distance"*: su questa base vengono elaborati i cosiddetti "aspetti di stato" e "aspetti di cambiamento", la cui interazione spiega il passaggio da una attività operativa alla successiva (con maggiore impegno nel mercato). Di seguito vengono affrontati questi temi per giungere poi ad una rappresentazione complessiva del modello.

Nel modello originale si parla di investimenti operativi come della principale modalità di apprendimento e la progressività di questi investimenti viene descritta attraverso quattro stadi sequenziali:

1. Esportazione irregolare
2. Esportazione tramite rappresentanti commerciali indipendenti

3. Esportazione massiccia e filiale commerciale
4. Filiale produttiva

Per evidenziare questo fenomeno, nel modello viene utilizzata l'espressione "*establishment chain"*, concetto cardine dell'intera teoria. Il passaggio da una fase a quella successiva lungo l'*Establishment Chain* è legato al livello di rischio percepito, dunque alla conoscenza del contesto da parte di un'impresa.

Il secondo concetto fondamentale nel modello è quello di distanza psichica, che rappresenta quell'insieme di fattori che allontanano il mercato domestico (ambiente di origine) da quello estero di destinazione (Johanson e Vahlne, 1977). Il ragionamento ruota sempre attorno all'elemento della conoscenza, che porta alla percezione di un determinato rischio che influenza le attività nel nuovo mercato: maggiore è la distanza percepita dal nuovo mercato, principalmente per fattori sociali, culturali e linguistici, tanto più è ritenuto rischioso operare in quel mercato. La *psychic distance*, così chiamata nel modello, si rifà ad un precedente lavoro di Wilfred Beckerman, economista inglese che nell'articolo "*Distance and the pattern of intra-European trade"* del 1956 elaborò la teoria del "problema speciale" nelle relazioni di importazione ed esportazione tra paesi (Håkanson et al., 2016). Questo concetto è, dunque, la spiegazione al processo graduale con cui le aziende approcciano l'internazionalizzazione secondo il modello di Uppsala: maggiore è la distanza psichica, minore è il coinvolgimento dell'azienda nel mercato internazionale.

Come anticipato, l'interazione tra gli "aspetti di stato" e gli "aspetti di cambiamento" spiega la progressiva diminuzione della percezione di distanza nel mercato estero ("*psychic distance"*) ed il passaggio a forme di impiego sempre più pesanti nelle attività operative nel mercato estero.

Gli aspetti di cambiamento vengono identificati nelle attività correnti, ovvero la prima modalità per ridurre la *psychic distance* con il nuovo paese e nelle le decisioni di impiego, ovvero le iniziative che aumentano il grado di specificità delle risorse nel paese estero. Entrambi i fattori derivano e dipendono dalla capacità dell'impresa di internalizzare le conoscenze derivanti dall'esperienza.

Dagli aspetti di cambiamento derivano gli aspetti di stato, come l'impegno effettivo sul mercato estero in termini di risorse (numero e livello di impegno) e la conoscenza del nuovo mercato da parte dell'impresa, detta "*experiential knowledge"*, che a sua volta può essere generale (che riguarda le attività di marketing) o specifica (caratteristiche locali e culturali che incidono sulla domanda) (Forsgren, 2002).

Il modello di Uppsala spiega, quindi, le dinamiche con cui le attività delle imprese si sviluppano nei mercati non domestici. Le difficoltà che emergono sono legate all'essere stranieri nel nuovo stato e diminuiscono all'aumentare dell'impegno nelle attività internazionali.

Il modello della scuola di Uppsala di fine anni Settanta ha ricevuto una serie di critiche nel corso degli anni, come ad esempio la mancanza di una spiegazione sul perché si innesca un processo di internazionalizzazione e quali sono i fattori alla sua origine, o il fatto che la teoria prescinde dalle specificità di ogni impresa, descrivendo il processo di internazionalizzazione come una serie di fasi prestabilite ed unidirezionali. Una critica consistente, infatti, osserva che alcune imprese, specialmente quelle più piccole e sempre più negli ultimi decenni, nascono già con caratteristiche "internazionali" e non validano quindi le previsioni del modello seguendo le fasi teoriche previste da Johanson e Vahlne.

Nell'articolo "*The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review"*, Mats Forsgren elabora alcune proposizioni di "sfida" al modello di Uppsala. A proposito della crescente conoscenza di un nuovo mercato, non viene considerato nel modello che tale conoscenza potrebbe diventare obsoleta a causa delle mutate condizioni del mercato ed il rischio percepito in relazione a ciò non può essere previsto. Questo è stato riconosciuto anche dagli stessi autori del modello (Johanson, Vahlne, 1977). Si ipotizza quindi che il rischio percepito può essere influenzato da diversi fattori oltre che dall'esperienza propria di un'azienda: vi sono dunque dei metodi alternativi per diminuire la percezione del rischio, come imitare i leader del mercato o seguire il cliente, che portano ad un più rapido avvicinamento dell'azienda ai mercati esteri e con modalità differenti rispetto a quelle previste dal modello di Uppsala. Questo a sua volta implica che talvolta le imprese investono all'estero senza avere una propria conoscenza esperienziale: quello considerato dal modello è il cosiddetto "rischio di agire", la cui percezione da parte dell'azienda influenza le decisioni sull'investimento, ma non considera il "rischio di non agire", ovvero il rischio di non effettuare l'investimento che, secondo Forsgren, può essere percepito anche superiore al primo. Se l'azienda, infatti, considera il "rischio di non investire" più alto rispetto a quello di "agire" nel nuovo mercato, l'azienda può scegliere di investire nonostante ci sia la percezione di una mancanza di conoscenza verso la realtà estera. È il caso, ad esempio, di alcune aziende di e-commerce che investono in diversi mercati esteri nonostante non vi sia una apparente conoscenza di questi mercati: il motivo è l'importanza, per tali aziende, della crescita a breve termine e di essere prima possibile presenti su alcuni mercati strategici. Sul tema, Forsgren conclude che le aziende investono all'estero senza possedere conoscenze sostanziali del mercato se il rischio percepito di investire all'estero è inferiore al rischio percepito di non investire all'estero. L'ultima osservazione

avanzata da Forsgren tratta della configurazione del processo: Johanson e Vahlne ipotizzano che il livello di conoscenza di un mercato sia veicolato e interpretato da un unico gruppo all'interno dell'azienda e ciò implica una progressione unitaria nel processo, una specifica scelta nell'internazionalizzazione. Rilasciando tale ipotesi, a causa della molteplicità dei gruppi interni all'azienda e del turnover del personale, aumenta la possibilità che una specifica scelta nell'internazionalizzazione venga sostituita da un'altra, passando dunque ad una progressione multipla nel processo. Si conclude quindi che maggiore è la dimensione di un'azienda, più la struttura decisionale al suo interno è diffusa e dinamica: la percezione dei nuovi mercati e della relativa conoscenza è mutevole e di conseguenza lo sono i percorsi di internazionalizzazione dell'azienda.

In conclusione, la critica alla gradualità del modello di Uppsala formulata da Forsgren si sofferma su alcuni concetti. Innanzitutto, sostiene che l'apprendimento organizzativo, come concetto teorico, contiene diverse dimensioni e che il modello di Uppsala ne affronta solo una: l'apprendimento attraverso la propria esperienza. Non fanno parte del modello i processi di apprendimento per incorporazione o imitazione di altre organizzazioni. Di conseguenza, i percorsi di internazionalizzazione possibili sono più vari ed articolati rispetto a quelli previsti dalla scuola di Uppsala. Inoltre, Forsgren evidenzia che nelle grandi organizzazioni non è chiaro chi interpreta la conoscenza (le cui preferenze influenzano gli investimenti) e che il modello di Uppsala dipende fortemente dalla stabilità del personale nel tempo (che è detentore della conoscenza del mercato estero). A seconda dei cambiamenti nelle strutture di potere, del personale e delle interpretazioni, i possibili percorsi di internazionalizzazione possono cambiare in modo più ampio rispetto a quanto previsto da Johanson e Vahlne (Forsgren, 2002).

2.3.2 La teoria del network e la rivisitazione del modello di Uppsala

A seguito degli studi emersi in decenni di ricerca a livello mondiale, dei cambiamenti dello scenario globale e di una serie di critiche avanzate dalla letteratura, come quelle di Forsgren, nel 2009 Johanson e Vahlne decidono di rivedere il modello formulato trent'anni prima apportando revisioni e modifiche con l'intento di integrare alla versione originale alcune novità, tra cui una serie di lavori già elaborati negli anni successivi alla pubblicazione del modello originale.

La principale integrazione che viene fatta alla logica graduale è la teoria del network. Il network è definibile come un insieme attori che sono in relazione tra loro: in generale, quindi, l'internazionalizzazione formulata anche con le ipotesi del network è quel fenomeno in cui l'impresa, per essere efficiente all'estero, è chiamata ad interagire con un insieme di attori operanti

nel nuovo mercato, che costituiscono il network. Ciò che di fatto è emerso a seguito dell'integrazione tra la gradualità del modello originale e la teoria del network è che, per l'impresa che intende operare nel nuovo mercato, le relazioni instaurate con il network all'estero generano conoscenza e dunque potrebbero ridurre le difficoltà legate all'intero processo di internazionalizzazione. Prima di giungere alla rivisitazione del modello nel 2009, vengono pubblicati molteplici lavori che ruotano attorno alla teoria del network e al suo rapporto con l'internazionalizzazione e che talvolta criticano l'approccio graduale come unica visione del fenomeno; di seguito vengono brevemente presentati i principali lavori a riguardo.

Nel 1988, Johanson e Mattsson per primi tentano di unire le due visioni, integrando al processo graduale della conoscenza la necessità delle imprese di imparare dagli altri attori nel network. Giungono così ad una visione univoca per cui un'impresa sviluppa gradualmente nuove posizioni nel network: il suo grado di internazionalizzazione dipende sia dalle relazioni sviluppate con gli altri attori che dal livello di internazionalizzazione del network stesso. L'impresa, quindi, non è più concepita come un'entità isolata dal sistema, bensì come la parte di un insieme di relazioni di diverse tipologie e intensità (Johanson e Mattsson, 1988). Sulla base di queste considerazioni, Johanson e Mattsson suddividono le aziende in quattro tipologie (*early starters, late starters, lonely international* e *international amongst others*) classificandole secondo due dimensioni: il livello di internazionalizzazione della singola impresa e quello del network di relazioni in cui è inserita. Di seguito uno schema grafico della suddivisione e dei tipi di aziende individuati: rispetto al lavoro di Johanson e Mattsson, quelli che in figura vengono indicati come "basso" e "alto" livello di internazionalizzazione del network si riferiscono, rispettivamente, a network di relazioni locali e network internazionali.

		Livello di internazionalizzazione del network	
		Basso	Alto
Livello di internazionalizzazione dell'impresa	Basso	*EARLY STARTERS*	*LATE STARTERS*
	Alto	*LONELY INTERNATIONAL*	*INTERNATIONAL AMONGTS OTHERS*

Figura 2.3 - Classificazione delle aziende sulla base del lavoro di Johanson e Mattsson (1988)

Un successivo tentativo di approfondire il legame tra network ed internazionalizzazione viene elaborato nel 1994 da Oviatt e McDougall, concentrando l'analisi sul tema della *international new venture*, ovvero quel tipo di impresa che fin dalla sua nascita trae vantaggi dalla vendita dei prodotti o servizi su più mercati, impiegando fin da subito quindi risorse in contesti anche non domestici. Emerge dunque che anche aziende giovani e quindi con poca esperienza possono svilupparsi rapidamente a livello internazionale, compensando gli svantaggi derivanti dalla poca conoscenza nei nuovi mercati grazie alle risorse delle altre aziende del network (Oviatt e McDougall, 1994). L'analisi di Oviatt e McDougall mette in discussione il modello di Uppsala ed in generale le teorie processuali criticandone l'ipotesi cardine della gradualità dell'apprendimento e quindi degli investimenti esteri, mostrando che anche le *new venture*, ovvero aziende per definizione giovani, di piccole dimensioni e limitate nell'esperienza e nelle risorse, possono essere proattive nell'internazionalizzazione.

Ulteriori tentativi di conciliazione tra l'approccio graduale e quello del network vengono fatti nel 1997 con due lavori: quello di Madsen e Servais e quello di Coviello e Munro. Madsen e Servais sostengono che i due approcci non siano necessariamente esclusivi, ma che semplicemente il modello di Uppsala sia adatto a descrivere solamente le prime fasi di espansione internazionale delle imprese (Madsen, Servais, 1997). Nello stesso anno Coviello e Munro, perseguendo lo stesso obiettivo, si concentrano sull'analisi delle piccole e medie imprese nel settore del software: emerge che il ruolo delle relazioni sviluppate nel network è fondamentale per il processo, sia per l'individuazione che per l'entrata nei nuovi mercati e che, con riferimento alle teorie processuali, il processo di espansione di queste aziende sia assimilabile ad una versione accelerata del modello a stadi (Coviello, Munro, 1997).

Nel 2008 Jansson e Sandberg propongono il concetto degli "*entry node*", intesi come le relazioni sviluppate nei mercati esteri e che successivamente rendono i mercati accessibili all'impresa. Gli *entry node* sono dei punti di accesso al nuovo mercato, importanti anche più degli investimenti diretti. Ancora una volta viene sottolineata l'importanza delle relazioni e affiancata al processo graduale: le relazioni sono la chiave del processo di internazionalizzazione, mentre l'apprendimento graduale e la conoscenza ne sono alla base (Jansson e Sandberg, 2008).

Due decenni di studi sull'integrazione della visione processuale e quella del network vengono sintetizzati e commentati da Johanson e Kao nel 2012, i quali concludono innanzitutto che la vastità delle pubblicazioni sul tema implicano inevitabilmente visioni differenti del concetto stesso di network, rendendo complesso il raggiungimento di una teoria univoca per comprenderne i legami con il processo di internazionalizzazione. I due autori osservano inoltre la poca attenzione dedicata ad attori "non business" all'interno del network, come ad esempio le istituzioni, e la troppa concentrazione sulle fasi di entrata nel nuovo mercato a discapito di quelle successive, poco approfondite.

Alla luce di quanto detto sull'ampia letteratura successiva al modello di Uppsala di fine anni Settanta fatta di critiche, rivisitazioni e tentativi di conciliazione con approcci basati sull'importanza delle relazioni nei network internazionali, nel 2009 Johanson e Vahlne, come precedentemente anticipato, riformulano il modello attualizzandolo ad un contesto nuovo e contemporaneo. Una prima distanza che viene presa dai due autori rispetto alla formulazione del 1977 riguarda i fattori di rischio delle imprese nel processo di internazionalizzazione. Nel modello originale l'incertezza deriva dalla "*psychic distance",* la distanza mentale tra i mercati; la rielaborazione, invece, individua come principale fattore del rischio percepito la "*liability of outsidership"*, ovvero la possibilità per un'impresa di non riuscire a sviluppare relazioni che permettano la penetrazione nei mercati, rimanendo esclusa dal network. Questa conclusione deriva dalla considerazione che i mercati, prima considerati statici, sono network di relazioni e perciò vivono fenomeni dinamici di continua evoluzione: la distanza tra di essi quindi si riduce e, dunque, non è possibile utilizzare la formulazione della distanza mentale come principale determinante (Johanson, Vahlne, 2009). Un ulteriore elemento introdotto da Johanson e Vahlne nella loro rielaborazione riguarda il tema della fiducia nelle relazioni e come questa possa essere funzionale alla conoscenza. Il "*trust-building"*, letteralmente "costruzione di fiducia", è quell'elemento ereditato dai lavori di Johanson e Mattsson di fine anni Ottanta in cui l'azienda viene inquadrata come attore appartenente ad una rete di relazioni (chiamata poi network), che diventa, nella nuova formulazione del modello, un elemento cardine per spiegare la crescita e lo sviluppo di stabili relazioni nel network. Su questa base,

Johanson e Vahlne costruiscono una nuova visione di apprendimento: la relazione diventa uno strumento principale per creare nuova conoscenza, a differenza di quanto affermato nel modello originale in cui l'apprendimento era esclusivamente di tipo esperienziale. Ulteriore nuovo contributo integrato all'U-model originale riguarda le risorse e opportunità per l'impresa nel processo di internazionalizzazione: le "*international new venture"*, trattate anche da Oviatt e McDougall nel 1994, non dispongono di risorse che permettono, in autonomia, l'accesso a nuovi mercati. A differenza del modello originale secondo cui l'impresa deve seguire un determinato percorso con l'obiettivo di minimizzando il rischio, in epoca contemporanea le aziende accedono e fruiscono di fonti derivanti anche dall'esterno dell'organizzazione, come l'ambiente ed il network di relazioni, in quanto opportunità di crescita internazionale.

Si può notare come la nuova formulazione di Johanson e Vahlne si concentri molto sul tema delle relazioni ed abbia svariati punti di contatto con la teoria dei network, ereditando parte della letteratura sviluppata a seguito del modello originale. Viene accettato inoltre che i fattori considerati esclusivi nella prima formulazione sono in realtà parte di un complesso insieme di elementi che spiegano il fenomeno dell'internazionalizzazione, come le modalità di apprendimento e le fonti di risorse a cui l'azienda può rivolgersi. In conclusione, integrato alla teoria del network il modello di Uppsala assume una struttura più razionale e adatta alla globalizzazione moderna, per cui il mercato è concepito come un insieme di relazioni a cui le imprese scelgono proattivamente di appartenere come fonte di risorse e strumento per accedere a nuovi mercati e superare dunque la *liability of outsidership.*

2.4 L'internazionalizzazione aziendale

2.4.1 Le teorie strategiche nell'*international business*

Benché la letteratura, nei decenni, abbia accennato al tema del comportamento dell'azienda che intende intraprendere un processo di internazionalizzazione, essa si è prevalentemente concentrata sul tentativo di spiegare il fenomeno da diversi punti di vista, come ad esempio quelli macroeconomici o comportamentali. In epoca recente i cambiamenti globali del tipo di imprese e del loro comportamento a livello internazionale hanno stimolato il dibattito e portato a descrivere modelli strategici e teorie di *strategic management* riferiti al cosiddetto *international management*, ovvero il controllo e l'organizzazione di un business che opera in due o più paesi. I contributi che per primi hanno ispirato successive teorie sulle strategie di internazionalizzazione sono quelli di Porter (1990) e Kogut (1985), di seguito brevemente analizzati.

Kogut fonda la sua analisi su due teorie: la teoria del vantaggio competitivo tra le imprese di Porter (1985) e la teoria del vantaggio comparato delle nazioni, elaborata inizialmente da Heckscher (1919) e Ohlin (1933). L'obiettivo è quello di rispondere a due quesiti, ovvero in quali attività le imprese devono concentrare le risorse e dove estendere le attività della catena del valore a livello internazionale. La teoria formulata da Porter nel 1985 sostiene che le diverse capacità delle imprese di trasformare gli input in prodotti con una redditività superiore rispetto ai *competitors* generi una differenza tra queste imprese, differenza che costituisce il vantaggio competitivo. L'azienda sceglie le attività su cui allocare le risorse e gli investimenti in base alla propria capacità di generare reddito in determinate attività e dunque in funzione del proprio vantaggio competitivo. Il vantaggio comparato, invece, riguarda le nazioni ed i diversi costi degli input (capitale e lavoro) tra di esse e, dunque, sposta il ragionamento verso una dimensione anche geografica: esistono paesi in cui è più conveniente, comparativamente con altri, svolgere determinate attività produttive. Il risultato è la teoria secondo la quale le aziende tendono a scegliere di localizzare le attività per le quali hanno un vantaggio competitivo nei paesi in cui è presente un vantaggio comparato nello svolgimento di tali attività (Kogut, 1985). Sulla base di queste considerazioni, Kogut individua tre tipi di internazionalizzazione:

- Nel caso in cui non vi sia vantaggio competitivo delle imprese ma solamente vantaggio comparato delle nazioni, si sviluppano fenomeni di integrazione verticale e commercio intersettoriale a livello internazionale verso le nazioni prive di vantaggio.
- Nel caso contrario di presenza del vantaggio competitivo tra le imprese ma assenza di quello comparato tra le nazioni, il commercio internazionale diviene intrasettoriale (non unidirezionale) e l'integrazione è di tipo orizzontale, con la finalità dunque di penetrare i mercati.
- Il terzo caso è caratterizzato dalla presenza di vantaggi comparati delle nazioni congiuntamente a quelli competitivi delle imprese: si genera un insieme di strategie osservate nei primi due casi, con integrazioni sia orizzontali che verticali.

La complessità generata dall'interazione tra i due tipi di vantaggi (terzo caso) aumenta la flessibilità delle imprese come risultato delle opportunità di arbitraggio (ovvero poter scegliere, a livello internazionale, il mercato più vantaggio per uno specifico *asset* o prodotto) e di leva (ovvero il potere contrattuale che deriva dalla posizione internazionale dell'impresa). Nel caso in cui non vi sia alcun vantaggio, né comparato né competitivo, le aziende si limitano ai mercati nazionali (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Il contributo di Michael Porter (1990) allo *strategic management* internazionale è simile a quello di Kogut ma, a differenza anche di quanto elaborato dallo stesso Porter nella prima metà degli anni Ottanta, egli applica alle nazioni non più il vantaggio di tipo comparato, bensì quel vantaggio competitivo che prima era attribuito solamente alle imprese. Il modello del vantaggio competitivo nazionale, conosciuto anche come "il diamante di Porter", deriva da uno studio dell'economista statunitense effettuato su cento industrie dislocate in dieci paesi del mondo volto a comprendere le ragioni alla base del successo di alcune nazioni nella concorrenza internazionale. La teoria del vantaggio comparato offre solo parziali spiegazioni come d'altronde, secondo Porter, tutte le teorie sul commercio internazionale (Hill, 2008). Il vantaggio competitivo di una nazione è influenzato dalla concorrenza tra le imprese nazionali, che a sua dipende da quattro elementi interconnessi tra loro, da considerare in relazione ad una specifica industria di cui si vogliono osservare le dinamiche ed i flussi commerciali:

- La dotazione dei fattori della produzione (infrastrutture o risorse umane che permettono di competere)
- Le caratteristiche della domanda interna di prodotti o servizi
- La presenza di industrie e settori industriali collegati e di supporto (ad esempio fornitori internazionalmente competitivi)
- La strategia, concorrenza e struttura delle imprese.

I quattro fattori e le loro interconnessioni, grazie alle quali si rafforzano vicendevolmente, costituiscono il "diamante" a cui il modello deve il nome. Alle quattro originali, Porter individua due ulteriori determinanti del vantaggio competitivo: il caso e l'azione di governo. Il sistema nel suo assieme crea il contesto nel quale crescono le imprese nazionali, che determina poi il grado di successo in campo internazionale, ma sostiene la *performance* competitiva solitamente solo quando sussistono tutte e quattro le determinanti originali (Porter, 1990).

Il modello di Porter è considerato un punto di riferimento sull'argomento e descrive lo studio dell'internazionalizzazione e delle strategie alla base come un'analisi congiunta di molteplici fattori relazionati tra loro. Tali relazioni si riferiscono e si sviluppano tra il sistema nazionale e le imprese, formando il "sistema-paese" (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

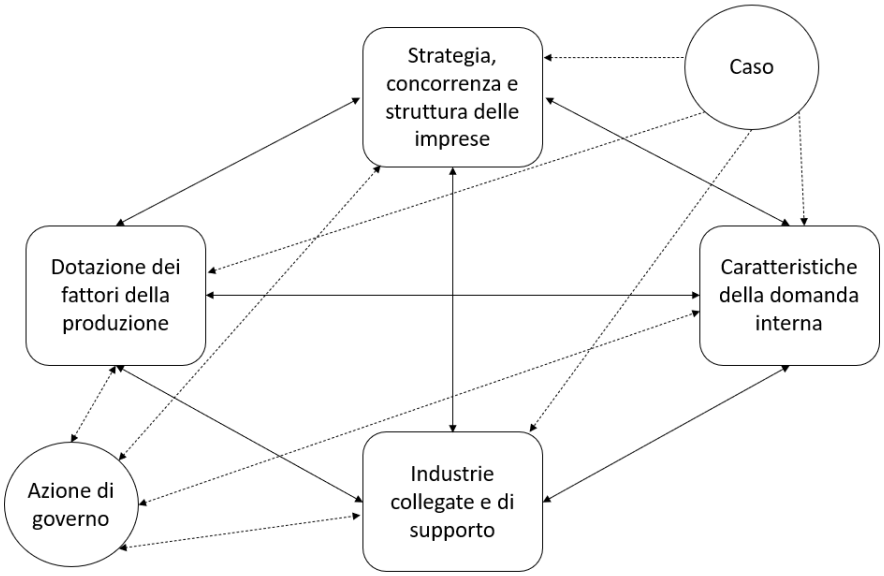

Figura 2.4 - Il "diamante" di Porter (Porter, 1990)

La capacità interpretativa e predittiva del modello segna un'innovazione nel campo di studi, specialmente per aver posto enfasi sulla dinamicità delle determinanti del vantaggio competitivo, in particolare attraverso l'innovazione e gli investimenti in fattori produttivi complessi. Tale capacità, però, è limitata da una mancanza di precisione (Grant, 1991) specialmente nel configurare le relazioni, la loro direzionalità e complessità.

Durante gli anni Novanta si sono sviluppate nuove teorie strategiche interpretative dell'*international business* e si nota un cambio di prospettiva in direzione di approcci basati sulle risorse (*resource-based*) e nuovi elementi considerati nella spiegazione delle scelte strategiche di internazionalizzazione delle imprese. La prospettiva *resource-based* descrive in modo più specifico l'insieme di vantaggi che l'azienda deve avere per superare le difficoltà legate all'espansione estera del proprio business come, ad esempio, possedere capacità organizzative e gestionali e potere contrattuale per avere vantaggio competitivo. Inoltre, le teorie successive al modello di Porter allargano ulteriormente in campo di analisi e sempre di più considerano le decisioni di internazionalizzazione delle imprese come la conseguenza di insiemi dinamici di fattori che interagendo in modo multidirezionale, creano e cambiano il contesto in cui un'impresa di trova ad operare, scegliere e pianificare. Attualmente la letteratura dispone di una molteplicità di teorie sul fenomeno, ognuna specializzata nella spiegazione di singoli aspetti ed elaborata, spesso, estendendo e approfondendo concetti già in precedenza teorizzati (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Le

diverse teorie si trovano spesso in contraddizione e perciò non è possibile, ad oggi, disporre di un modello univoco che, alla luce di queste considerazioni, sarebbe poco utile e rischierebbe o di essere contraddittorio o eccessivamente generale.

2.4.2 I fattori dell'internazionalizzazione

Alla luce di quanto discusso finora è possibile affermare che, visto l'insieme di teorie formulate sull'argomento e le relative differenze tra di esse e vista l'evoluzione storica del fenomeno della globalizzazione, non è ad oggi disponibile un modello che descriva in modo coerente ed integrato il fenomeno nella sua totalità né è possibile individuare un insieme predefinito di elementi che influenzino in modo statico l'iniziativa delle imprese verso nuovi mercati e le relative decisioni. Nonostante la mole di letteratura prodotta è complesso formulare una risposta univoca circa il perché le aziende decidono di internazionalizzarsi: le variabili mutano a seconda delle dimensioni dell'impresa, della nazionalità o dei mercati ed è difficile inoltre standardizzare il processo in senso temporale, descrivendo delle fasi comuni tra i vari casi (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Esiste però una pluralità di fattori che combinandosi determina effetti più o meno incentivanti per un'azienda nella decisione di internazionalizzare, parzialmente presi in considerazioni dalle varie teorie elaborate nei decenni e di seguito brevemente sintetizzati con l'obiettivo di riassumere le variabili che entrano in gioco quando un'azienda si espande in nuovi mercati.

Innanzitutto, è possibile suddividere in due tipologie i fattori alla base delle motivazioni che spingono un'impresa a scegliere di internazionalizzare: quelli di tipo *push* e quelli *pull*. I fattori di tipo *push* sono le "spinte" che un'azienda può ricevere dai mercati domestici verso quelli esteri; questi elementi riguardano caratteristiche del mercato locale come, ad esempio, vincoli legislativi eccessivamente stringenti o la saturazione del mercato, spesso a sua volta legata alle ridotte dimensioni di questo. I fattori di tipo *pull* riguardano, invece, "forze trainanti" dei mercati esteri: l'azienda viene attratta da condizioni favorevoli come regimi normativi vantaggiosi, potenzialità del mercato e dimensioni della domanda potenzialmente appropriabile.

Esiste poi un approccio che, in modo similare al precedente ed ereditando alcuni aspetti dei modelli comportamentali e del paradigma eclettico di Dunning (1979), suddivide in fattori esterni ed interni quegli elementi che, una volta combinati, originano le spinte che muovono le aziende a scelte di internazionalizzazione.

- I fattori interni riguardano le decisioni manageriali, la strategia dell'impresa, la sua posizione competitiva (Hymer, 1960) ed il potere di mercato (Buckley-Casson). Una prima

tipologia di fattori interni è relativa al management, inteso come quella figura, funzione aziendale o insieme di risorse che assume il ruolo di *decision maker* per il processo di internazionalizzazione. L'unicità e l'inimitabilità dell'imprenditore (o gruppo decisionale dell'internazionalizzazione) sono un fattore strategico per l'azienda: egli coglie le opportunità, percepisce i rischi ed è capace di instaurare relazioni con partners strategici così da creare o integrarsi ad un network in ottica di entrata nei mercati esteri. Una seconda tipologia di fattori interni riguarda l'impresa e la sua necessità di voler affermare e consolidare il proprio vantaggio competitivo all'estero: l'impresa cerca di interpretare i fattori critici di successo e ricerca la leadership di costo e la differenziazione di prodotto così da raggiungere un posizionamento nello specifico segmento del nuovo mercato. Sempre in ottica d'impresa, un ulteriore fattore interno riguarda i vantaggi che un'azienda può ricavare dalla presenza in mercati internazionali e poi applicare in quello domestico. Il comportamento, quindi, diventa l'implementazione di un processo di internazionalizzazione e, una volta ricercate nuove fonti di vantaggio competitivo e consolidata la propria posizione nel mercato estero, importare i diversi elementi in quello locale d'origine, come relazioni con partners strategici (instaurate all'estero) o input produttivi ottenuti a condizioni favorevoli e successivamente importati (Caroli, Lipparini, 2002).

- I fattori esterni, invece, sono per la maggior parte quelli evidenziati in precedenza nell'analisi dell'evoluzione storica dell'integrazione dei mercati e della globalizzazione, fattori ambientali che si tramutano in vincoli o opportunità per cui l'internazionalizzazione diventa la miglior strada da percorrere. Tra di essi, rilevanti sono lo sviluppo scientifico e tecnologico, che a sua volta ha cambiato i flussi materiali ed informativi, la riduzione delle barriere artificiali e commerciali agli scambi ed agli investimenti internazionali grazie anche all'introduzione della moneta unica e agli accordi commerciali tra diverse nazioni. Nello specifico, lo sviluppo delle comunicazioni ha permesso l'entrata in molti mercati anche di aziende di piccole dimensioni che, grazie alla facilità di reperire informazioni e di scambiarle con il network, sono in grado di intraprendere processi di internazionalizzazione anche non disponendo di ingenti capitali da investire. Un ulteriore fattore esterno determinante è (ed è stato progressivamente nella storia) l'aumento della pressione competitiva a livello dei mercati locali che stimola le aziende a vendere e produrre in paesi esteri in cui sono meno esposte al rischio. Hanno giocato poi un ruolo fondamentale come fattori esterni indiretti le scelte politiche favorevoli all'ingresso nel proprio mercato di nuovi capitali, imprese ed investimenti diretti (Valdani, Bertoli, 2006).

È possibile concludere, dunque, che i principali fattori che ostacolano o facilitano l'internazionalizzazione riguardano le caratteristiche del management (propensioni, conoscenze, capacità, percezioni), le caratteristiche dell'impresa (esperienze passate, tipologia dei prodotti e caratteristiche del settore, risorse umane) e le caratteristiche dell'ambiente (regolamentazioni e fattori istituzionali, dimensioni dei settori, informazioni, infrastrutture).

2.4.3 L'avvio dell'internazionalizzazione ed i canali di penetrazione dei mercati

Un'impresa che intende avviare un processo di internazionalizzazione deve affrontare tre principali decisioni: la scelta del mercato estero nel quale entrare, quando farlo e con quale scala (Hill, 2008).

Per quanto concerne la decisione circa in quale mercato insediarsi, essa deve essere valutata in base ai profitti che l'impresa pensa di poter ottenere, in uno specifico mercato, nel lungo periodo: i principali fattori coinvolti sono relativi ai benefici, ai costi ed ai rischi, quelli secondari ma comunque da considerare riguardano gli standard di vita e la crescita economica del mercato. Si genera dunque un *trade-off* tra benefici e costi-rischi che, alla luce degli studi sulle differenze dei diversi mercati e paesi, si mostra probabilmente più favorevole in nazioni politicamente stabili, sviluppate (o in via di sviluppo) e con economie di libero scambio. Va considerato, inoltre, il tipo di prodotto che l'azienda intende offrire al nuovo mercato in relazione ai prodotti già in commercio ed alle preferenze dei consumatori: se il prodotto crea valore per i consumatori del nuovo mercato allora aumentano i prezzi ed i volumi di vendita, con conseguente incremento della redditività.

La decisione successiva riguarda il *timing of* entry, ovvero la tempistica di entrata nel mercato: un'azienda può valutare la possibilità e la convenienza di una strategia da *first mover* (ovvero entrare in un mercato prima degli altri concorrenti) o attendere e optare per una strategia di entrata "posticipata" (dopo azioni pionieristiche di altri players). I vantaggi di essere i primi in un determinato mercato sono quelli di anticipare i concorrenti nel catturare la domanda, facendo crescere il marchio, fidelizzando i clienti del settore ed ottenendo quindi maggiori quote di mercato. Si crea un effetto *lock-in* tra il cliente ed il *first mover* anche attraverso gli *switching cost*, i "costi di cambiamento" che i consumatori dovrebbero sostenere per abbandonare il prodotto e passare ad uno di un concorrente. Alcuni sostengono, di contro, che vi siano maggiori vantaggi nella strategia di entrata posticipata: è possibile in questo modo ridurre i costi di esplorazione del mercato (trasferendoli ai *first movers*), legati prevalentemente al rischio di fallimento negli investimenti, alla scarsa conoscenza del nuovo mercato ed ai costi diretti legati alla promozione e "educazione" del

consumatore ad una nuova offerta o prodotto. Le aziende che decidono inizialmente di osservare e di entrare nel mercato solo dopo alcuni competitors possono apprendere e studiare le strategie già adottate dal *first movers* evitando errori e relativi costi. Dunque, anticipare eccessivamente l'ingresso nel mercato può portare a dei forti svantaggi, nel caso in cui i clienti non fossero ancora pronti ad accogliere la nuova tecnologia: si ha una forte influenza dell'aspetto di incertezza, il quale non è indifferente rispetto agli obiettivi delle aziende e gioca un ruolo diverso a seconda del fatto che si tratti di *incumbents* o di nuove entranti. *Incumbents* e nuovi entranti hanno obiettivi significativamente diversi ed il *first mover advantantage* cambia a seconda di come si combinano tali obiettivi con l'incertezza nel settore (Cantamessa, 2021).

Un ulteriore aspetto che un'azienda deve considerare nell'internazionalizzazione è la dimensione con cui entrare nel nuovo mercato. La dimensione implica l'utilizzo di adeguate risorse, un investimento ed un rischio associato: in assoluto, un impegno strategico di grandi dimensioni non ha conseguenze positive o negative, ma richiede delle valutazioni sui cambiamenti che esso comporta nella compagine competitiva, nei comportamenti di risposta degli altri players ed eventuali azioni coerenti. Un'entrata massiccia nel nuovo mercato permette una veloce penetrazione e dunque l'accesso ad alcuni vantaggi da *first mover* (come economie di scala e *switching cost*) ma aumenta i rischi e limita la flessibilità strategica (Hill, 2008).

Il processo di internazionalizzazione di un'impresa, analizzato da un punto di vista operativo, può prendere avvio da una o più attività della catena del valore dell'azienda.

- Generalmente, l'attività della *Value Chain* che avvia il processo è quella delle vendite. Specialmente per quanto riguarda le aziende di piccole dimensioni, la presenza globale prende avvio grazie ad ordini e commesse proposti o intercettati da intermediari commerciali all'estero. All'attività di vendita vengono poi integrate quelle di post-vendita e comunicazione, ed a seguire, in base alla strategia, le altre attività.
- Per quanto riguarda l'attività di approvvigionamento, essa è legata a quella di produzione ed implica un insediamento estero di stabilimenti ed impianti di trasformazione e assemblaggio di materiali e componenti (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). L'internazionalizzazione di queste attività tocca temi di *supply chain* e *global sourcing*, ovvero la creazione di una catena di fornitura (o l'integrazione ad essa) che coinvolga attori con processi e tecnologie coerenti e con obiettivi comuni. Queste sono generalmente fasi avanzate del processo di internazionalizzazione, specialmente se realizzate in modo stabile: sono legate ad una reale presenza di fattori che motivano scelte ed investimenti strutturati, come la presenza nei

mercati esteri di vantaggi sul costo del lavoro, di specifiche maestranze nella manodopera, di domanda o di forti potenzialità di tali mercati (Romano, Danese, 2010).

- Le attività che riguardano le decisioni di finanziamento vengono valutate in relazione a due obiettivi: minimizzare il costo del finanziamento dopo le tasse, attraverso la minimizzazione del carico fiscale o lo sfruttamento delle distorsioni dei mercati finanziari, e mantenere un livello di rischio accettabile (dal punto di vista politico e valutario) relativo all'investimento di finanziamento.
- Esiste poi un'ulteriore attività che le imprese tendono ad internazionalizzare, ovvero la ricerca e sviluppo. In tale processo la dimensione geografica si combina con quella settoriale in flussi bidirezionali tra paesi, con un trend in netto aumento dagli anni Ottanta ad oggi (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Gli obiettivi per cui si tende ad internazionalizzare le attività di ricerca e sviluppo, a seconda del tipo di azienda, di prodotto e di strategia, sono quelli di adattare i propri processi e prodotti alle esigenze del mercato locale, di fornire assistenza e supporto per impianti localizzati all'estero, di monitorare il progresso tecnologico in altri paesi e di generare nuovi prodotti (Patel, Vega, 1999). Sfruttando la creazione di nuove relazioni e la presenza, nei mercati esteri, di centri di ricerca, Università e competenze specifiche per lo sviluppo di determinati prodotti, le aziende traggono vantaggi da poter poi applicare a livello globale e importare anche nel mercato locale d'origine (Cantamessa, 2021).

Per quanto riguarda i canali di penetrazione dei mercati esteri, è possibile elencare sei diverse tipologie di entrata, che i manager aziendali valutano in termini di vantaggi e svantaggi per meglio implementare una strategia di internazionalizzazione per la propria azienda (Hill, 2008).

- Le esportazioni. Esportare è spesso la modalità con cui inizialmente un'azienda internazionalizza, permette di accumulare esperienza, economie di localizzazione e di non investire fin da subito in capacità produttiva o distributiva nel paese estero. Gli svantaggi sono legati alle barriere commerciali (e tariffarie) in entrata, ai costi di trasporto ed agli agenti locali multimandatari a cui si delegano le attività di marketing e vendita del prodotto ma che non sono fidelizzati alla società produttrice e pertanto hanno una fedeltà limitata.
- I contratti "chiavi in mano". Riguarda la realizzazione di un impianto produttivo da parte del contraente che si occupa di ogni attività sino all'avvio dell'impianto, per contro di un *owner* estero e per questo spesso l'attività costituisce una modalità di diffusione di tecnologie in un nuovo paese e di entrata in un nuovo mercato. Essendo contratti che solitamente riguardano campi tecnologici in cui il *know-how* è un *asset* fondamentale, i contratti "chiavi in mano"

sono un metodo altamente remunerativo per valorizzare tale *asset*. Il principale vantaggio è la possibilità, attraverso questi contratti, di poter entrare in mercati in cui le autorità governative limitano gli investimenti diretti esteri. Nonostante alcune nazioni vietino investimenti da parte di aziende non nazionali in riferimento a determinati settori, capita che ricorrano comunque ad attività di o*utsourcing* dall'estero per una mancanza interna di capacità e conoscenze tecnologiche ed in questo senso l'unico modo per entrare e sfruttare il *know-how* in questi mercati per le aziende che lo posseggono è la modalità contrattuale in questione. L'azienda che sviluppa un progetto "chiavi in mano" non ha un interesse di lungo periodo nel paese estero, e questo costituisce uno svantaggio per tale modalità contrattuale. Inoltre, l'impresa può creare involontariamente un concorrente nel mercato estero, trasferendo all'impresa cliente il proprio *know-how* e vantaggio competitivo.

- Il *Licensing*. I contratti di licenza sono accordi per cui il licenziante, che detiene una la proprietà intellettuale o industriale (ad esempio un brevetto o un'invenzione), concede al licenziatario il diritto di fruirne per un periodo determinato di tempo, dietro compenso. Il principale vantaggio è il trasferimento dei costi legati all'introduzione del nuovo prodotto o processo al licenziatario, le cui attività però sono talvolta difficili da monitorare e controllare e ciò costituisce un rischio per il licenziante.
- Il franchising. Questo tipo di contratto è simile alla licenza ma con la differenza di una maggiore durata e del fatto che il detentore della proprietà impone al *franchisee* dei vincoli sullo sviluppo del business e lo supporta per quanto riguarda l'organizzazione della *supply chain*, guadagnando sottoforma di *royalties* spesso calcolate come percentuale delle vendite. Come per la licenza, il vantaggio è che il rischio ed i costi di introduzione del prodotto nel nuovo mercato sono trasferiti al *franchisee*, che però, spesso anche per la distanza geografica, risulta difficile da controllare dal punto di vista della qualità del business sviluppato.
- Joint venture con imprese locali. Una joint venture è un'impresa partecipata da due o più imprese indipendenti ed è una modalità molto diffusa per implementare strategie di internazionalizzazione. Un'impresa estera che intende insediarsi in un nuovo mercato può creare una joint venture con un'azienda locale in tale mercato, contribuendo con il proprio *know-how* (esportato dal mercato domestico) e sfruttando le conoscenze, i network e la capacità di marketing dell'azienda locale. I costi vengono divisi tra le due aziende, dunque il rischio si riduce, e spesso è l'unico modo per accedere a mercati le quali politiche di governo impedirebbero altrimenti l'entrata. Il principale svantaggio riguarda la scarsa capacità di controllo sulla tecnologia che viene condivisa, di cui il partner locale potrebbe

appropriarsi: è possibile, per mitigare il rischio, possedere la quota di maggioranza della joint venture così da esercitare un maggior controllo sulla tecnologia. Inoltre, spesso l'impresa non ha sulla joint venture un controllo tale da poter raggiungere economie di apprendimento e di localizzazione e per poter attuare un coordinamento strategico globale tra i diversi mercati in cui è coinvolta.

- Sussidiaria estera. La società sussidiaria nel mercato estero posseduta interamente è una modalità possibile di internazionalizzazione, ed è ottenibile tramite investimento *greenfield*, ovvero costituendo la nuova società, o tramite acquisizione di una società già esistente. I vantaggi sono relativi alla protezione della tecnologia, che di fatto rimane entro i confini aziendali, ed alla possibilità di attuare un coordinamento strategico globale tra tutte le *facilities* dell'impresa ed i mercati in cui essa è presente. È possibile, inoltre, poter ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza nel nuovo mercato. Gli svantaggi riguardano prevalentemente i costi ed i rischi relativi alla nuova società, oltre che le difficoltà di integrazione linguistica e culturale. È talvolta possibile ridurre i costi ed i relativi rischi tramite acquisizione di una società già operante, con la quale però aumentano le difficoltà di integrazione. Tendenzialmente è preferibile agire per acquisizione in mercati già popolati da aziende concorrenti strutturate e ben avviate, ma la difficoltà e l'incertezza nella selezione dell'azienda da acquisire talvolta rende preferibile un'operazione *greenfield*, sebbene i tempi si dilatino. Una strategia *greenfield* è altresì preferibile se il nuovo mercato non presenta imprese locali appetibili per l'acquisizione o se l'impresa internazionale sia caratterizzata da competenze organizzative e di processo distintive, sulle quali si basa il vantaggio competitivo.

Sono la strategia generale dell'impresa e le caratteristiche del suo business ad influenzare la decisione sulle modalità di internazionalizzazione. Se ad esempio l'azienda possiede un *know-how* tecnologico che ne costituisce il principale vantaggio competitivo, allora è preferibile entrare nei nuovi mercati con organizzazione completamente possedute o controllate; se il *know-how* è invece di tipo organizzativo-gestionale, conviene preferire la creazione di joint venture per controllare franchising all'estero. Gli obiettivi di un coordinamento strategico globale e di una standardizzazione globale di prodotto possono essere raggiunti grazie a sussidiarie interamente possedute o controllate sui territori esteri, così come l'intensificarsi della concorrenza globale e la richiesta di un migliore servizio hanno notevolmente accresciuto la necessità di integrazione tra le aziende (Danese, Romano, 2011).

Esiste poi una strategia, il cui utilizzo è in forte crescita negli ultimi decenni, che prevede accordi cooperativi tra concorrenti (reali o potenziali): sono le cosiddette alleanze strategiche, collaborazioni tra due o più imprese che partecipano al capitale oppure con obiettivi comuni di più breve termine. Tali azioni strategiche possono rivelarsi molto efficaci per penetrare mercati in cui fare business risulta particolarmente complicato senza alleanze e relazioni con aziende locali sul territorio; consentono poi la condivisione, tra gli attori coinvolti, dei costi fissi legati allo sviluppo dei prodotti e delle competenze, realizzando così attività coordinate per obiettivi comuni come ad esempio il *co-engineering*. Le alleanze strategiche sono state inoltre utilizzate in passato per imporre un determinato standard tecnologico in uno specifico mercato, trasmettendolo ad un partner che lo adotta nei propri prodotti e lo diffonde (Hill, 2008).

2.4.4 Redditività, profitti e performance d'impresa

L'azienda che espande il proprio business da una dimensione locale ad una globale può accedere ad opportunità e possibilità di incremento di redditività e crescita dei profitti non disponibili nel mercato nazionale, nel caso in cui riesca a adattare le proprie strategie distributive, di business e di marketing alla domanda locale ed in generale alle caratteristiche del nuovo mercato (Hill, 2008).

In molti settori si può osservare che la nascita delle multinazionali è legata all'esportazione di prodotti o servizi sviluppati entro i confini nazionali in nuovi mercati in cui non sono presenti beni paragonabili. Il successo dell'impresa multinazionale nei nuovi mercati è dunque legato alle differenze con i *competitors incumbent* in tali mercati: al vantaggio competitivo del poter disporre di prodotti commerciali nuovi, si aggiunge quello delle *core competence*, competenze distintive che rendono unica l'organizzazione e difficilmente imitabile dalla concorrenza. Molte imprese, nel divenire multinazionali, replicano il proprio modello di business nei nuovi mercati limitandosi ad alcune necessarie ma contenute modifiche di adattamento al contesto locale: esempi noti e celebri sono Starbucks e McDonald's.

Vi è poi un tema di economie di costo legato agli "effetti esperienza" e alle crescenti dimensioni del volume delle vendite nel processo di internazionalizzazione. Gli effetti dell'apprendimento dovuti all'esperienza portano efficienza nella produttività a tutti i livelli, dalle mansioni più operative alla gestione dell'organizzazione e sembra siano significativi principalmente nei primi anni di implementazione di un nuovo processo: i vantaggi successivi in termini di costo sulla produzione sono prevalentemente legati al secondo fattore delle economie di costo, ovvero le economie di scala. Tali economie riducono i costi unitari di produzione e sono legate ai grandi volumi di produzione. Una distribuzione globale dei prodotti ne aumenta i volumi di vendita e di produzione,

rendendo possibile ammortizzare in breve tempo gli investimenti (costi fissi) e, grazie alle economie di scala, diminuire i costi unitari di produzione ed aumentare la redditività. Più un'azienda sfrutta i benefici derivanti dalle economie di costo e lo fa in modo veloce, più i costi per la creazione di valore si riducono e cresce la redditività (Cambini, 2019).

L'azienda multinazionale ha l'opportunità, inoltre, di sviluppare determinate competenze all'interno delle filiali estere e non solo entro i confini domestici: il trasferimento di competenze, dunque, non è più quel fenomeno unidirezionale dal mercato originario alle nuove filiali all'estero, bensì un flusso che si propaga in e verso più direzioni, anche alla luce delle evidenze per cui le competenze possono svilupparsi in qualunque punto del network globale di un'azienda internazionale. L'azienda, dunque, deve saper incentivare lo sviluppo e l'acquisizione delle competenze in ogni stabilimento del network ed essere capace di riconoscere e tracciare i processi che creano tali competenze.

Ultimo fattore che permette un aumento di redditività all'azienda presente sui mercati internazionali riguarda la possibilità, per tale organizzazione, di scegliere per ogni attività aziendale quale sia l'area geografica che meglio ne efficienta lo svolgimento. Le cosiddette "economie di localizzazione", analizzate anche, tra gli altri, dalla teoria dei costi di transazione e dal paradigma eclettico di Dunning (1981), riguardano proprio le scelte delle imprese internazionali di localizzare ogni attività di creazione del valore in località che ne aumentino le performance grazie a caratteristiche economiche, politiche, culturali e non solo.

Quelli appena descritti sono i principali fattori che permettono ad un'azienda globale di aumentare la redditività e la capacità di generare profitti grazie all'accesso ad opportunità e nuove alternative strategiche altrimenti non accessibili nel caso in cui il business sia limitato al mercato locale (Hill, 2008). La redditività ed i profitti sono il tipo di performance maggiormente impattato dal processo di internazionalizzazione di un'azienda perché è quello che maggiormente allontana, in termini di risultati ed opportunità, le aziende confinate nei mercati domestici rispetto a quelle che espandono i propri business anche all'estero. Il legame tra le performance d'impresa e l'internazionalizzazione è un tema non ancora del tutto definito, data la difficoltà di tracciare e studiare una così vasta casistica di attori coinvolti nel fenomeno. I principali contributi, infatti, riguardano l'impatto dell'internazionalizzazione sulle performance delle piccole e medie imprese, essendo, rispetto alle multinazionali, molto più semplice confrontare le dinamiche ed i risultati di chi è presente sui mercati esteri e chi no.

È possibile però studiare quali siano i fattori che incentivano o disincentivano l'internazionalizzazione intesa come accesso agli elementi che impattano sulle performance. Ad esempio, più un'azienda appartiene a network di relazioni con altre organizzazioni maggiori sono le possibilità di esportazione dei prodotti e le opportunità di internazionalizzazione (Dana, 2001). Alcune evidenze riguardano il tema della conoscenza in riferimento a settori ad alta tecnologia: le aziende possono acquisire conoscenze da collaborazioni con altri attori dei network o integrando conoscenza dall'estero. I vantaggi sono molteplici: oltre ad incentivare l'innovazione e la competitività, tali conoscenze forniscono nuovi strumenti al management per la gestione dell'azienda e ampliano i mercati di sbocco per i prodotti, incrementando così la produttività e le vendite. Si crea così un circolo virtuoso poiché, aumentando i mercati ed i volumi di vendita, aumenta anche la competitività e le aziende sono costrette a scelte strategiche di sviluppo, innovazione e relazione con network che ne garantiscano la sopravvivenza a livello internazionale (Aw et al., 2007). Le aziende che entrano in nuovi mercati, portando con sé nuovi prodotti e nuovi processi e dunque aumentando la pressione competitiva, infatti, incontrano difficoltà relative alla sopravvivenza in tali mercati (Geroski, 1995). Le prospettive di sopravvivenza di un'organizzazione in un nuovo mercato dipendono dall'abilità di sviluppare capacità distintive anche adattandosi alle nuove condizioni ambientali e competitive e ciò è frutto delle scelte strategiche che hanno impatto diretto sulle performance aziendali (Esteve-Pérez, Mañez-Castillejo, 2008).

2.4.5 La transazione ecologica nelle scelte strategiche e di internazionalizzazione delle aziende

L'impatto delle Policy per la transazione ecologica sulle scelte strategiche delle imprese in relazione alle loro Supply Chains è ad oggi un tema da considerare all'interno dell'analisi delle tendenze e delle metodologie di studio ed implementazione dell'internazionalizzazione aziendale da parte delle imprese, a livello globale. La gestione politica del tema della sostenibilità, sia in termini di pianificazione e sviluppo che di investimenti e vincoli di partnership tra singole aziende o tra Stati nazionali, sta subendo un'evoluzione molto rapida, mai vista in passato e di difficile previsione per quanto riguarda i futuri decenni. Ciò implica, innanzitutto, l'aumento della complessità nella gestione dei rapporti tra paesi con differenti policy in merito, oltre che una crescente difficoltà nella pianificazione di medio e lungo termine per le aziende con attuali o potenziali investimenti diretti e produttivi in paesi con differenti regolamentazioni sulla sostenibilità rispetto a quelle del paese d'origine. Le conseguenze pratiche di tale situazione, che interessa i paesi e le aziende a livello globale, riguardano da un lato la maggior difficoltà nella gestione dei fornitori ed in generale della

Supply Chain a livello internazionale, dall'altro differenti approcci e scelte ed incertezza nella valutazione strategica da parte delle imprese.

A partire dal 2019, l'Unione Europea ha dichiarato il proprio obiettivo di divenire, nei prossimi decenni, leader mondiale per quanto riguarda l'implementazione dell'economia circolare e nell'adattamento ai cambiamenti climatici, attraverso l'adozione sempre più massiccia di tecnologie pulite e di una diffusa decarbonizzazione delle industrie energivore e ad alta intensità energetica. Le iniziative dell'Unione Europea inglobano strategie di breve, medio e lungo termine che riguardano imprese, realtà regionali e nazioni, comunitarie ma non solo: l'obiettivo è infatti quello di rendere l'Europa all'avanguardia a livello di iniziative ed obiettivi, divenendo così un leader trainante a livello globale.

Due sono le principali iniziative che inquadrano e guidano le policy dell'Unione Europea in tema di sostenibilità e transazione ecologica: l'"UE Green Deal" ed il CEAP, il "Circular Economy Action Plan".

Il Green Deal europeo, presentato nel 2019 tramite la comunicazione COM(2019)640, definisce chiaramente l'obiettivo dell'Unione Europea di divenire, entro il 2050, il primo continente climaticamente neutro, attraverso un insieme traguardi che riguardano l'eliminazione dell'inquinamento, l'istituzione di un'economia pienamente circolare e la salvaguardia della biodiversità, garantendo congiuntamente una "giusta transazione" per le nazioni ed i lavoratori. Concretamente, quindi, gli obiettivi di neutralità climatica comprendono riforme fiscali coerenti con le ambizioni climatiche, la riduzione delle emissioni almeno del 55% entro il 2030 a livello di Unione Europea, la lotta alla plastica monouso ed i relativi rifiuti e la promozione di un'economia circolare basata sull'uso sostenibile delle risorse, specie quelle ad alto impatto ambientale. I settori principalmente coinvolti dal Green Deal europeo sono quelli ad alta intensità di risorse come il tessile e l'edilizio e quelli riguardanti la biodiversità e l'alimentazione, come la filiera alimentare ed il settore agricolo. I due principali fronti d'azione dell'Unione Europea riguardano l'istituzione di fondi e strumenti di finanziamento per la transazione a supporto di progetti giudicati sostenibili e a sostegno delle regioni, popolazioni e imprese maggiormente colpite dalla transazione, in modo tale da limitarne le potenziali conseguenze negative a livello economico e finanziario (*Communication on the European Green Deal, COM(2019)640,* European Commission, 2019). Il CEAP (Circular Economy Action Plan), è il piano d'azione per l'economia circolare annunciato dalla Commissione Europea nel marzo 2020 e presenta un nuovo approccio europeo alla politica dei prodotti. Il Circular Economy Action Plan si basa sull'obiettivo di rendere i prodotti sostenibili e adatti ad

un'economia circolare effettiva: viene così a modificarsi la prospettiva di sviluppo di molti ambiti produttivi, essendo numerosi i settori coinvolti nel piano, creando nuove opportunità per aziende e progetti innovativi nel medio termine. I settori maggiormente interessati dal CEAP sono quelli ad alta intensità di risorse come il tessile, l'elettronica, la plastica e l'edilizia: il piano interessa i prodotti a partire dalla fase di progettazione, che dev'essere "circolare" e adatta a pratiche sostenibili di utilizzo, riparazione e smantellamento. Il piano comprende un insieme definito di requisiti volti ad impedire che prodotti dannosi per l'ambiente vengano immessi nel mercato UE, all'introduzione di un passaporto elettronico con specifiche informazioni sui prodotti, alla gestione degli imballaggi in un'ottica sostenibile (riducendone il volume ed incentivando l'utilizzo di materie prime con contenuto riciclato) ed alla proposta di un modello unico europeo per la raccolta differenziata (*State of the Union: Commission raises climate ambition and proposes 55% cut in emissions by 2030*, European Commission, Comunicato Stampa del 17 Settembre 2020).

Un primo elemento portante del piano è la "Sustainable Product Initiative", un insieme di azioni sulla progettazione del prodotto, sulla responsabilizzazione degli acquirenti (consumatori ed enti pubblici) e sulla circolarità nei processi produttivi finalizzate alla progressiva introduzione di un quadro politico di prodotto sostenibile. Il secondo elemento di base del CEAP si individua nella "Circular Electronics Initiative", ovvero un insieme di iniziative che mirano a ridurre l'utilizzo, nella produzione di apparecchiature elettriche ed elettroniche, di determinate sostanze pericolose. Il "Circular Electronics Initiative" è inserito in un più ampio contesto d'azione sulle catene chiave del valore che interessano l'elettronica, le tecnologie di informazione e comunicazione, le batterie ed i veicoli, gli imballaggi, le materie plastiche, il tessile, gli alimenti ed i prodotti edibili e le costruzioni edili. Il piano infatti prevede una puntuale revisione delle strategie, dei quadri politici e dei requisiti per la produzione e distribuzione sostenibile di tali prodotti. Come anticipato in precedenza, un ulteriore elemento alla base del piano è il "Digital Product Passport", ovvero il progetto di introduzione di un passaporto elettronico dei prodotti contenente informazioni specifiche su composizione, riparazione, smantellamento, tracciabilità, prestazioni, sostanze chimiche nocive, manuali d'uso e documentazione tecnica. Tale documento elettronico fornisce queste informazioni alle imprese ed ai consumatori facilitando la riparazione o il riciclaggio dei prodotti ed il monitoraggio delle sostanze maggiormente a rischio lungo la Supply Chain.

Per quanto riguarda la fase di progettazione nel ciclo di vita dei prodotti sostenibili previsti all'interno del disegno del Green Deal Europeo e del Circular Economy Action Plan, la proposta della Commissione Europea si rivolge ai produttori ed ai consumatori incentivando a scelte sostenibili e circolari nell'ottica di raggiungere una normalità in tal senso. La direttiva sulla

progettazione ecocompatibile stabilisce requisiti minimi, di cui l'efficienza energetica ne è il principale; altri elementi riguardano caratteristiche dei prodotti come la durabilità e l'affidabilità, la riutilizzabilità e la riparabilità, la possibilità di aggiornamento, di manutenzione e di riciclaggio, l'impatto ambientale e alcuni aspetti di specifici materiali componenti, come il contenuto riciclato, la presenza di sostanze pericolose e la prevista generazione di materiali di scarto (*Dossier di procedura sui requisiti di codesign per i prodotti sostenibili*, 2022/0095(COD), Osservatorio legislativo del PE, 2022). Il progetto della Commissione Europea include anche maggior vigilanza sul destino dei beni invenduti, sulla commercializzazione (e la relativa conformità ai requisiti) dei prodotti distribuiti on-line, specifiche iniziative riguardanti la progettazione ecocompatibile degli appalti pubblici e autorizzazioni agli stati membri di incentivare consumatori ed imprese a scelte sostenibili (*Circular Economy Action Plan*, European Union, 2020).

Nell'obiettivo costante, da parte dell'Unione Europea, di tutelare i soggetti coinvolti dalla transazione ecologica e rendere quest'ultima sostenibile, unitamente alla volontà di non incentivare la delocalizzazione delle produzioni ad alta intensità di carbonio fuori dall'UE a seguito delle politiche di sostenibilità climatica della produzione dei beni, la Commissione Europea ha previsto un meccanismo, detto CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), di adeguamento del carbonio alle frontiere per determinati settori. Il CBAM, la cui implementazione è prevista per il 2023, nell'ottica della nuova strategia industriale sostenibile promossa dall'Unione Europea, ha l'obiettivo di ridurre il rischio di rilocalizzazione delle emissioni di carbonio a conseguenza dei vincoli presenti negli stati dell'Unione. Concretamente, il CBAM funge da equiparatore tra il prezzo del carbonio dei prodotti nazionali e quello delle importazioni: secondo il meccanismo, gli importatori UE acquisiscono certificati di carbonio corrispondenti al prezzo del carbonio che sarebbe stato pagato se la produzione avesse avuto luogo nell'UE. I settori interessati inizialmente sono quelli ad alto rischio di rilocalizzazione delle emissioni di carbonio, come quelli del ferro, acciaio, alluminio, cemento, fertilizzanti e produzione di elettricità. Un ulteriore progetto a supporto della strategia di sostenibilità promossa dalla UE, intrecciato al meccanismo di adeguamento CBAM, è L'EU ETS, Il sistema Europeo di Scambio di Quote di Emissione. L'UE ETS, concepito fin dal 2005 in quattro fasi (2005-2007, 2008-2012, 2013-2020, 2021-2030), definisce il mercato delle emissioni di anidride carbonica in Europa. La direttiva sancisce che gli impianti di produzione di energia elettrica e quelli che svolgono attività di cattura, trasporto e stoccaggio di carbonio devono acquistare quote di emissioni di Co2 corrispondenti al loro fabbisogno. Ogni stato dispone di uno specifico numero di quote che vengono vendute all'asta alle imprese e il cui ricavato deve essere, nella maggior parte, reinvestito in attività di contrasto al cambiamento climatico. L'EU ETS

è stato avviato nel 2005 con l'obiettivo di una riduzione delle emissioni dell'UE del 40% rispetto ai livelli del 1990 entro il 2030; A luglio 2022 l'UE ha avanzato una proposta di modifica del sistema che prevede l'introduzione di alcuni elementi principali, che riguardano una riduzione maggiore per le emissioni di gas a effetto serra, l'estensione del sistema ETS al trasporto marittimo, al trasporto su strada ed agli edifici e l'aumento dei fondi destinati all'innovazione e modernizzazione. Le modifiche proposte rispetto al progetto originale sono finalizzate ad un suo allineamento con gli attuali obiettivi dell'Unione Europea in materia di riduzione delle emissioni.

Le politiche ambientali non si limitano ai confini dell'Unione Europea: esistono indici, normative ed iniziative che riguardano paesi e continenti extra UE e ciò implica, per le aziende europee che operano a livello globale attraverso investimenti diretti esteri o Supply Chain transnazionali, il dover considerare, oltre alle restrizioni imposte dalla UE, anche i vincoli riguardo l'economia circolare e la sostenibilità in vigore presso le realtà estere extra UE.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, ad esempio, a dicembre 2021 il presidente Joe Biden ha firmato il Federal Sustainability Plan, un "Piano federale" rivolto ad industrie e mercato del lavoro contenente progetti e direttive su temi di sostenibilità ed energie pulite e obiettivi di riduzione delle emissioni nel medio termine, tra cui la riduzione delle emissioni almeno del 50% rispetto ai livelli del 2005 entro il 2030. I principali obiettivi sono l'utilizzo di elettricità esclusivamente proveniente da fonti non inquinanti entro il 2030, l'aumento significativo delle acquisizioni di veicoli a emissioni zero entro il 2035, la costruzione di soli edifici a emissioni nette zero entro il 2045, lo sviluppo di una forza lavoro incentrata sul clima e sulla sostenibilità e l'implementazione di una "giustizia ambientale". Dal punto di vista delle emissioni e dell'inquinamento da carbonio, quindi, il piano agisce prevalentemente sulla progettazione, costruzione e commercializzazione di auto e edifici, oltre al progetto di sviluppo di Supply Chain interne e globali sostenibili. Il Federal Sustainability Plan, infatti, prevede lo sviluppo dei suoi obiettivi anche attraverso partnership internazionali, incaricando dirigenti dei settori privato e no-profit di contribuire, attraverso prospettive e competenze, all'innovazione nel campo della sostenibilità climatica (*Federal Sustainability Plan*, Office of the Federal Chief Sustainability Officer, White House, 2021). A giugno 2021, anche a seguito delle conseguenze lungo le catene di fornitura della crisi legata alla pandemia da COVID-19 ed in generale della crescente difficoltà nel reperimento delle materie prime e degli approvvigionamenti, all'interno dell'Executive Order 14017 la Casa Bianca ha previsto misure e direttive volte alla riprogettazione delle Supply Chain, al promuovere la crescita ed al supporto del settore manufatturiero, ed in generale alla produzione, negli Stati Uniti. Con l'appoggio dei dipartimenti americani del commercio, dell'energia, della difesa e della salute, il

Governo americano, all'interno del testo "Building resilient Supply Chains, revitalizing american manufacturing, and fostering broad-based growth", ha presentato progetti di revisione delle Supply Chain di quattro categorie di prodotti considerate critiche: i semiconduttori e imballaggi avanzati, le batterie di grande capacità, i minerali e materiali critici ed i prodotti farmaceutici (*Building resilient Supply Chains, revitalizing american manufacturing, and fostering broad-based growth, 100-day Reviews under Executive Order 14017*, June 2021, A Report by The White House).

L'impatto delle politiche governative del Stati Uniti volte a contrastare le recenti evoluzioni a livello di catene di fornitura, di scarsità di risorse prime e d'inquinamento ambientale, si sviluppa principalmente sulle realtà industriali e produttive, che devono inevitabilmente confrontarsi con nuove strategie a livello governativo ed internazionale. Ciò è valido anche per le aziende estere, come quelle europee, che intrattengono rapporti commerciali con gli Stati Uniti o che, com'è frequente per alcune aziende italiane, sono legate agli USA da investimenti diretti esteri o da filiali commerciali e produttive sul territorio americano.

Anche la Cina, seconda economia a livello mondiale dopo gli Stati Uniti d'America, ha varato recentemente drastiche misure, specialmente a livello industriale, a supporto della sostenibilità ambientale, tramite obiettivi ambiziosi di riduzione delle emissioni, crescita delle energie rinnovabili e del patrimonio forestale. Innanzitutto, come l'Unione Europea, anche la Cina dispone di un sistema di scambio di quote di emissione (ETS), la cui quarta fase è iniziata nel 2021: il sistema ETS cinese è il più grande al mondo e copre il 12% delle emissioni globali di CO2. La Cina è infatti il più grande emettitore di gas serra la mondo e ha posto come obiettivo il raggiungimento della neutralità dal carbonio entro il 2060 e, come dichiarato dal presidente Xi Jinping a luglio 2021, ridurrà le sue emissioni di anidride carbonica per unità di prodotto interno lordo di oltre il 65% rispetto al 2005 entro il 2030. A supporto di tale strategia, il governo cinese prevede ingenti sostegni all'innovazione ed a progetti a supporto della produzione di energie non fossili, come solare ed eolica. La strategia governativa cinese apre a nuovi sviluppi di medio e lungo termine per aziende PMI europee altamente specializzate nella progettazione, produzione ed installazione di impianti per la produzione di energie rinnovabili: l'enorme e sempre crescente fabbisogno cinese ed in generale asiatico di energia, unitamente alle nuove strategie cinesi basate sullo sviluppo di un'economia sostenibile, creano nuove opportunità di internazionalizzazione produttiva e commercializzazione per le aziende europee.

In generale, le nuove tendenze globali in tema di sostenibilità ambientale, economia circolare e salute, oltre alle auspicabili e necessarie conseguenze virtuose per il pianeta, rappresentano un

punto di svolta fortemente innovativo per le imprese: si prevede, infatti, un diffuso cambiamento nelle logiche di ingegnerizzazione, produzione, distribuzione e di mercato per la maggior parte dei prodotti o componenti utilizzati, ad oggi, nell'industria. I cambiamenti riguardano le materie prime ed i componenti utilizzati come le modalità di produzione e le conseguenti emissioni. Queste considerazioni hanno un inevitabile impatto sui processi decisionali delle aziende che devono modificare le proprie strategie produttive e di Supply Chain tenendo conto degli attuali sviluppi geopolitici in tema di sostenibilità e prevedendone i futuri. All'aumentare dell'eterogeneità delle nazioni e dei continenti in cui un'azienda opera o intende operare tramite futuri piani di internazionalizzazione aziendale, aumenta il numero di variabili, intese come vincoli, direttive, iniziative ed incentivi dei vari governi, e dunque la generale complessità nello studio di una strategia. Ad esempio, specialmente in riferimento alle direttive dell'Unione Europea, i produttori di classi merceologiche e di prodotto come l'elettronica, le tecnologie di comunicazione ed informazione, i tessili, i semilavorati ad alto impatto ambientale ed energivoro come l'acciaio il cemento, i prodotti chimici e di conseguenza di prodotti finiti come le automobili o le strutture edili, saranno vincolati a forniture di prodotti sempre più circolari, in modalità as-a-service, e alla gestione di servizi di riparazione e smaltimento. Risulta importante per le aziende, dunque, valutare le iniziative ed i vincoli attivi nel proprio paese d'origine e nei paesi esteri in cui vengono svolte le attività, così da mitigare i rischi nella pianificazione di nuove strategie e individuare le nuove opportunità dei mercati. Un ulteriore esempio di conseguenza diretta nelle scelte strategiche delle imprese sulla base delle nuove opportunità e minacce competitive dettate dalle politiche sostenibili è il già citato Digital Product Passport, caposaldo del piano d'azione per l'economia circolare (CEAP) della Commissione Europea. Grazie al miglior accesso ai dati, garantito dai passaporti digitali, le imprese potranno implementare modelli di business circolari, creando una competizione basata sull'innovazione strategica; inoltre, si assisterà presumibilmente all'aumento della domanda di servizi sui prodotti come la riparazione ed il ricambio, con un conseguente aumento del numero di aziende nel business e della competizione, con ricadute positive a livello di economia circolare e di prezzo. Dunque, la competizione sul mercato si sposterà presumibilmente su prodotti sempre più sostenibili grazie alla disponibilità del consumatore di dati completi sul prodotto: ciò implicherà una graduale diminuzione dei prezzi e dunque un circolo virtuoso a livello di mercato, che offrirà in percentuale sempre maggiore prodotti circolari e sostenibili lungo tutto il loro ciclo di vita. Ulteriori opportunità offerte dal passaporto digitale sono una maggior conoscenza, per l'azienda, dei propri flussi di materiali e delle efficienze nei processi e la possibilità, nel caso il modello di business venga reso fin da subito compliance alle nuove normative e certificazioni, di aumentare velocemente quota di mercato a livello globale.

Un tema significativo nell'ambito delle politiche globali per lo sviluppo di un'economia sostenibile, in riferimento anche a quanto verrà approfondito in seguito riguardo al settore degli elettrodomestici, è quello della regolamentazione specifica sull'elettronica. Il REACH, ad esempio, è il regolamento dell'Unione Europea che, a tutela della salute umana e dell'ambiente, vincola l'utilizzo delle sostanze chimiche. Esse includono diversi mercati come quelli dei prodotti chimici utilizzati nei processi industriali, per la pulizia, nelle vernici, per il mobile o l'elettrodomestico. I vincoli riguardano i produttori stabiliti nella UE così come aziende europee operanti al di fuori di tali confini, oltre che regolare le importazioni all'interno dell'Unione Europea. Anche in Cina, ad esempio, esiste un regolamento REACH, il "China REACH", che, a completamento dell'elencazione nell'inventario delle sostanze chimiche esistenti in Cina (IECSC), regolamenta le nuove sostanze chimiche, tra cui quelle utilizzate, ad esempio, come ingredienti o intermedi per prodotti farmaceutici, pesticidi, cosmetici, additivi alimentari, mangimi, integratori alimentari e farmaci veterinari. La regolamentazione interessa i produttori e gli importatori di nuove sostanze chimiche in Cina ed aziende straniere che introducono nuove sostanze in Cina: la registrazione può avvenire direttamente a carico dell'azienda o attraverso un agente locale cinese, l'equivalente del rappresentante esclusivo per il REACH europeo. Esiste poi una direttiva europea, il RoHS, che regolamenta e limita l'utilizzo di sostanze pericolose nelle apparecchiature elettriche ed elettroniche all'interno dei confini UE (*Direttiva 2011/65/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'8 giugno 2011 sulla restrizione dell'uso di determinate sostanze pericolose nelle apparecchiature elettriche ed elettroniche*, Documento 32011L0065, Commissione europea, 2011). L'obiettivo della direttiva RoHS è quello di controllare e ridurre il volume dei rifiuti pericolosi per l'ambiente e la salute umana derivanti da apparecchiature come computer, telefoni cellulari ed elettrodomestici e, per fare ciò, la direttiva limita l'utilizzo di alcune sostanze, come piombo, cadmio, cromo esavalente, mercurio e altri. Parallelamente alla direttiva RoHS, nel 2019 l'UE ha introdotto la direttiva RAEE per promuovere la raccolta ed il riciclaggio delle apparecchiature elettroniche regolate dal RoHS. La direttiva RAEE contribuisce alla produzione ed al consumo sostenibile prevenendo la creazione di rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (identificati, appunto, con la dicitura RAEE) e incentivando l'uso efficiente delle risorse attraverso il loro recupero e riutilizzo. In termini pratici, dunque, la direttiva RAEE richiede la raccolta differenziata ed un adeguato trattamento dei rifiuti, combatte l'esportazione illegale di tali rifiuti e riduce gli oneri amministrativi nella loro gestione (*Direttiva 2012/19/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 4 luglio 2012 sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE)*, Documento 02012L0019-20180704, 2012).

3 IL CONTESTO DI ANALISI

In questo capitolo si presenta il contesto di analisi, ovvero l'ambiente industriale italiano che ci si propone di analizzare nei termini dell'internazionalizzazione. Da una prima fase di definizione della realtà industriale delle piccole e medie imprese e del loro impatto sull'economia e sulla storia italiana, il capitolo si sviluppa nello specifico caso del *business to business* nel settore dell'elettrodomestico e delle dinamiche di internazionalizzazione delle aziende della *supply chain*, dai casi storici all'analisi strategica.

3.1 Le PMI in Italia

La realtà industriale italiana è stata, negli anni, oggetto di contrastanti analisi e considerazioni, questo anche alla luce di una sempre maggiore presenza globale delle imprese italiane grazie alla proposta di valore qualitativamente competitiva ed al progressivo affermarsi del "*made in Italy*". Le ragioni alla base della poca omogeneità della critica sono vaste, ma in generale riconducibili ad un fattore principale: le imprese italiane sono in gran numero di piccole e medie dimensioni (PMI - piccole e medie imprese). Da ciò ne deriva un'immagine di scarsa considerazione in termini di presidio dei mercati internazionali legata alla limitata capacità di investimento, di scalabilità e di affrontare, a livello di organizzazione interna, progetti di internazionalizzazione. Di contro, le imprese minori hanno, in generale, spiccate capacità nel fornire una risposta innovativa e flessibile alle sfide ed agli input derivanti dal mercato, sia in termini di prodotto e di *core business* sia anche, evidentemente, nei progetti di internazionalizzazione. Nei successivi paragrafi, attraverso la definizione e l'analisi dell'evoluzione storica delle piccole e medie imprese italiane si giunge ad una caratterizzazione di tali realtà nell'ottica dell'internazionalizzazione.

3.1.1 Storia industriale e formazione delle PMI

Come accennato in precedenza, le piccole e medie imprese occupano da decenni un ruolo fondamentale nell'ecosistema industriale ed in generale nell'economia italiana. Questa situazione deriva principalmente dalla storia italiana caratterizzata di ripetute fasi economiche "ostili" e da una domanda tipicamente dinamica, contraddistinta da continui cambiamenti delle esigenze e preferenze

dei consumatori (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). In questo contesto, la capacità di adattamento e la flessibilità delle piccole e medie imprese ne hanno permesso la sopravvivenza e la crescita, sia numerica sia in termini di prodotto e tecnologie, contrariamente a quanto concerne le aziende di grandi dimensioni, che invece hanno incontrato difficoltà legate alla loro staticità e agli *switching costs* industriali derivanti dall'instabilità della domanda. Per meglio comprendere la nascita e la crescita delle PMI italiane, fino allo stato attuale, occorre analizzare tre grandi fasi della storia del Novecento: le necessità del secondo dopoguerra, le iniziative economiche degli anni Cinquanta e le spinte di decentralizzazione degli anni Settanta.

Alla fine del secondo conflitto mondiale l'economia italiana vive un periodo di forte instabilità legato alle difficoltà di una spirale inflattiva generata dalla guerra: alcune azioni adottate dal governo, tra cui il provvedimento del Ministro del Bilancio Luigi Einaudi (1947), limitano e riparano i danni, specialmente grazie ad un restringimento del credito alle industrie, aprendo ad un forte sviluppo che diventerà poi il "*boom* economico" degli anni Cinquanta. In questo periodo si osserva un reddito nazionale in crescita ma salari ancora bassi e grandi progressi in alcuni settori industriali, come quello chimico, metallico, petrolifero e siderurgico, sempre in parte dovuti alla spinta propulsiva della guerra. Altro fenomeno noto di questi anni e di quelli successivi è l'importante emigrazione dalle regioni meridionali verso il nord industrialmente più progredito di giovani lavoratori: si osserva infatti uno sviluppo poco uniforme nel paese. In questo contesto vario e talvolta contraddittorio, la produzione industriale riguardava prodotti molto standardizzati ed affidati quindi ad aziende di grandi dimensioni ed in forte crescita. Le imprese di piccole dimensioni erano rilegate a prodotti artigianali di alta qualità presidiando mercati piccoli e di nicchia.

Gli anni Cinquanta sono caratterizzati da un lato dal consolidarsi della crescita economica e dello sviluppo tecnologico ed industriale iniziato pochi anni prima e dall'altro dalla nascita di comunità e trattati transnazionali che, per la prima volta, aprono i commerci e le strategie industriali a mercati esteri. Nel 1952 nasce a Parigi la CECA, la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, con l'obiettivo di introdurre la libera circolazione del carbone e dell'acciaio, garantire l'accesso alle fonti di produzione, vigilare sul mercato, sulla concorrenza e sulla trasparenza dei prezzi. Il trattato, grazie al quale sostanzialmente nasce un nuovo mercato europeo, è all'origine delle istituzioni UE che oggi conosciamo ed ha visto l'Italia tra i primi protagonisti e fondatori. Il 25 marzo del 1957, a Roma, viene istituito il MEC (Mercato Europeo Comune), successivamente trasformatosi in CEE (Comunità Economica Europea) e poi semplificato in CE (Comunità Europea), fino ad arrivare all'attuale UE (Unione Europea), allargandosi a 28 Paesi coinvolti. Il trattato di Roma,

scenario della nascita del MEC, aveva come obiettivo la realizzazione di un mercato unico che garantisse la libera circolazione di merci, servizi, persone e capitali su tutto il territorio dei Paesi aderenti. Gli anni Cinquanta vivono dunque una crescita sia sul fronte esterno sia su quello interno: da un lato, l'aumento della domanda da parte dei Paesi aderenti ai trattati aumenta le esportazioni dall'Italia in modo considerevole, dall'altro l'incremento del reddito nazionale innesca una crescita dell'economia interna al paese con un conseguente aumento anche della domanda interna. Con l'aumento generale della domanda, le grandi imprese nate e consolidate nei decenni precedenti iniziano a realizzare profitti anche nei mercati esteri e dunque ad aumentare le richieste di fornitura di materie prime e semilavorati: le piccole e medie imprese iniziano, in tal senso, ad assumere ruoli sempre più rilevanti nella filiera, rifornendo i produttori finali. Iniziano a crearsi sul territorio nazionale alcuni "distretti industriali" composti da imprese di piccole e medie dimensioni. I distretti industriali sono agglomerazioni di imprese, spesso piccole e medie, circoscritte in uno specifico ambiente territoriale (storicamente determinato) e specializzate in specifiche fasi di un determinato processo produttivo. All'interno dei distretti si sviluppano complesse reti interrelazionali ed economiche tra le imprese, che vanno ben oltre la forma organizzativa del processo produttivo: i flussi che regolano tali agglomerati di imprese vengono talvolta spiegati attraverso i cosiddetti "fenomeni marshalliani", teorie economiche sviluppate da Alfred Marshall nelle quali si parla di "ambienti sociali" con meccanismi di auto-sviluppo, relazioni personali e processi agglomerativi di crescita. In questo contesto di nascita dei distretti industriali composti da piccole e medie imprese, di crescita della domanda e di sviluppo economico, gli anni Cinquanta rafforzando e consolidano la realtà delle PMI nell'economia nazionale.

I distretti industriali si affermano definitivamente come caratteristica fondamentale dell'economia industriale italiana con l'avvento degli anni Settanta, quando i grandi produttori incrementano pesantemente le richieste di subforniture alle piccole e medie imprese, decentralizzando la produzione. Gli anni Settanta, infatti, sono caratterizzati da segnanti eventi interni ed esterni: i primi portano ad un aumento dei tassi di interesse e del costo dei fattori di produzione, i secondi principalmente all'aumento del costo del petrolio e quindi a vincoli commerciali e valutari a livello internazionale. L'aumento del costo di produzione, legato ai costi elevati di manodopera e materie prime, determina in questi anni la nascita della terziarizzazione come strategia di produzione dei beni. Le grandi imprese produttrici esternalizzano la produzione di semilavorati e prodotti finiti a fornitori di piccole e medie dimensioni, consolidando definitivamente le PMI come realtà fondamentali nel substrato industriale italiano (Curzio, Fortis, 2002).

3.1.2 Definizione e analisi delle PMI in Italia

Al fine di identificare il fenomeno delle PMI, in riferimento alla Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003 relativa alla "definizione delle microimprese, piccole e medie imprese" (Raccomandazione n. 2003/361/Ce), è possibile identificare tre categorie di imprese: la micro, la piccola e la media impresa.

- La microimpresa è costituita da un numero inferiore a 10 occupati e realizza un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore ai 2 milioni di euro;
- La piccola impresa ha i limiti di 50 occupati e non più di 10 milioni di fatturato o di totale annuo di bilancio;
- La media impresa ha un numero di occupati inferiore ai 250, un fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo inferiore ai 43 milioni.

La Raccomandazione della Commissione Europea specifica inoltre che, per essere considerata una PMI, l'azienda deve controllare il proprio capitale (o i diritti di voto) per almeno il 75% del totale; l'eccezione è possibile solo se a controllare (direttamente o indirettamente) la restante percentuale (anche maggiore del 25%) siano una o più organizzazioni anch'esse inquadrabili come piccole o medie imprese. Le imprese che rientrano nei vincoli descritti sono, appunto, raggruppate nella definizione di PMI (talvolta indicate come "imprese minori") e, viceversa, le aziende al di fuori di tali condizioni sono dette "grandi imprese". È bene sottolineare che i criteri di classificazione adottati dalla Commissione Europea prescindono da considerazioni di carattere settoriale, strategico, innovativo o organizzativo.

Con l'obiettivo di una migliore definizione della realtà delle PMI in Italia e di un più chiaro inquadramento della presenza e dell'impatto delle micro, piccole e medie imprese nazionali, di seguito vengono presi in esame alcuni dati statistici ricavati dalla banca dati del Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) di ISTAT, in riferimento all'anno 2019, e parzialmente elaborati (*Tabelle 3.1, 3.2 e 3.3*).

La *Tabella 3.1* riporta le tipologie di impresa suddivise per numerosità degli occupati per singola organizzazione, il numero corrispondente delle imprese italiane attive e la rispettiva quota sul totale, ed il numero degli addetti per ognuna delle tipologie di impresa. Si specifica che per "imprese attive" si intendono unità giuridiche "attive", che hanno dunque svolto almeno un giorno di attività per l'anno di riferimento, ovvero il 2019. È possibile notare come le PMI, ovvero quelle aziende con un numero di occupati inferiore a 250 e il cui insieme comprende le micro, le piccole e le medie

imprese, occupano il 99,9 % del totale delle imprese italiane, secondo una classificazione numerica. Il solo dato che si riferisce alla distribuzione della numerosità delle aziende italiane è sufficiente per sottolineare l'importanza delle PMI a livello sociale, economico e storico e per coglierne la capillare presenza sul mercato nazionale. Si nota inoltre che le microimprese, ovvero quelle con un numero di addetti inferiore a 10, ricoprono il 94,8% del numero totale delle imprese italiane. Il numero medio degli addetti delle PMI in Italia, ovvero gli impiegati dipendenti ed indipendenti delle imprese attive, è il 77,08% del totale (che equivale a circa 17,4 milioni di persone).

Tabella 3.1 - Struttura e numero addetti delle imprese italiane (Fonte: ISTAT)

Numero occupati per singola impresa	Tipologia di impresa	Numero di imprese		Numero di addetti	
		Numero	Quota %	Numero	Quota %
0-9	Micro	4149572	94,80%	7506860,4	43,05%
10-49	Piccola	199340	4,55%	3573389,6	20,49%
50-249	Media	24288	0,55%	2361035	13,54%
< 250	PMI	4373200	99,90%	13441285	77,08%
più di 250	Grande	4179	0,10%	3996793,3	22,92%
	Totale	4377379	100,00%	17438078	100,00%

È possibile analizzare le caratteristiche di competitività delle PMI italiane a partire dalla *Tabella 3.2*, che mostra il fatturato ed il Margine Operativo Lordo (espressi in milioni di euro) corrispondenti ad ognuna delle quattro tipologie di azienda in questione (micro, piccole, medie e grandi) e i dati aggregati per le PMI. Il fatturato complessivo delle PMI in Italia è pari al 63,61% del fatturato totale dell'industria nazionale, per un valore di circa 2.012, 17 miliardi di euro. Il Margine Operativo Lordo (MOL), o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), è l'indicatore che esprime la redditività della gestione caratteristica dell'impresa: l'indicatore è maggiore nelle microimprese rispetto alle aziende di grandi dimensioni e, in generale, il MOL complessivo delle PMI è 2,22 volte più alto rispetto a quello delle imprese "grandi". Si conclude dunque che, nel contesto dell'economia italiana, la capacità delle PMI di generare reddito è superiore rispetto a quella delle aziende di grandi dimensioni. Considerando inoltre il margine di guadagno per unità di fatturato, calcolato come quota del MOL sul fatturato, si riscontrano nuovamente valori più alti per le PMI, che complessivamente raggiungono il 12% contro il 10,13% delle Grandi imprese.

Tabella 3.2 - Fatturato e Margine Operativo Lordo delle aziende italiane (Fonte: ISTAT)

	Fatturato		MOL	MOL su Fatturato
	M€	Quota %	M€	Quota %
Micro	728170,33	23,02%	148097,50	20,34%
Piccole	660441,25	20,88%	58293,77	8,83%
Medie	623561,66	19,71%	52757,24	8,46%
PMI	2012173,23	63,61%	259148,51	12,88%
Grandi	1151285,56	36,39%	116646,30	10,13%
Totale	3163458,78	100,00%	375794,81	11,88%

Nella *Tabella 3.3* sono riportati:

- il valore della produzione, ovvero la valorizzazione di ciò che l'impresa ha prodotto durante il 2019;
- il valore aggiunto al costo dei fattori, cioè il saldo tra la produzione ed i consumi intermedi, in cui la produzione è valutata al costo dei fattori (al netto delle imposte ed al lordo dei contributi);
- la quota del valore aggiunto al costo dei fattori sul valore della produzione, ovvero l'indice di performance (in tabella espresso in termini percentuali) che indica il margine di valore aggiunto per ogni unità di valore della produzione.

Con riferimento ai risultati delle PMI, il valore della produzione corrisponde al 62,51% del totale (pressoché uniformemente distribuito tra micro, piccole e medie imprese), mentre il valore aggiunto al costo dei fattori è circa 1,83 volte quello delle Grandi imprese. La quota del valore aggiunto sul valore della produzione è maggiore per le PMI (35,79%) rispetto alle Grandi imprese (32,59%), con il contributo delle microimprese che supera il 40%.

Tabella 3.3 - Valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori (Fonte: ISTAT)

	Valore della produzione		Valore aggiunto al costo dei fattori	Quota del valore aggiunto sul valore della produzione
	M€	Quota %	M€	Quota %
Micro	540365,70	22,64%	221151,80	40,93%
Piccole	483571,63	20,26%	166839,78	34,50%

Medie	467951,56	19,61%	145938,11	31,19%
PMI	1491888,88	62,51%	533929,69	35,79%
Grandi	894878,03	37,49%	291647,33	32,59%
Totale	2386766,91	100,00%	825577,02	34,59%

Molti studiosi si sono adoperati nel cercare una definizione univoca di piccole e medie imprese, specialmente basandosi sulla loro evoluzione storica e sui risultati che ne sono poi derivati in termini di impatto sull'ecosistema società e sullo strato industriale italiano. I risultati sono da un lato la definizione giuridica, europea prima e nazionale poi, riportata in precedenza; un secondo punto di vista definisce le PMI in base alle loro caratteristiche, alcune brevemente già citate. Le caratteristiche delle PMI sono, in generale, una sofisticata capacità produttiva, la leadership in una nicchia del mercato (nazionale o talvolta mondiale), una forte vocazione all'innovazione e, spesso, il ruolo determinante della conduzione familiare a gestione dell'impresa. Dal punto di vista organizzativo, infatti, godono di un assetto generalmente semplice che ne garantisce la peculiarità e flessibilità e sono fortemente legate alla figura dell'imprenditore, che guida l'innovazione prescindendo da strutture manageriali e modelli strategici "classici" e consolidati (Boldizzoni & Serio, 1996). Le piccole e medie imprese, inoltre, si raggruppano spesso (come già accennato in precedenza) in distretti industriali: al loro interno, ogni azienda è caratterizzata da un modello specifico di specializzazione e da forti relazioni con il territorio e con le altre imprese appartenenti al distretto, costruite sulla decentralizzazione della produzione (Caroli, Fratocchi, 2000).

Questi aspetti rendono le imprese di medie e piccole dimensioni delle realtà che, per certi versi, sono naturalmente inclini all'internazionalizzazione: le capacità e competenze in specifici ambiti produttivi permettono di essere trainati da una domanda orizzontale e spesso internazionale, che valida, supporta e sostiene strategie di internazionalizzazione.

3.1.3 PMI italiane, Unione Europea e principali economie europee

A livello continentale europeo, il 99% delle imprese ha meno di cinquanta dipendenti: l'importanza delle PMI a livello aziendale, economico e sociale, dunque, si estende anche all'Europa. Il macrosettore più consistente tra le PMI europee è quello della manifattura, che da solo rappresenta il 30% del valore aggiunto. Le grandi imprese ricoprono numericamente lo 0,2% (circa quaranta mila unità) del mondo imprenditoriale non finanziario, con un valore aggiunto generato del 47% (dati Eurostat).

Anche nel contesto delle valutazioni, studi e iniziative europee e nello specifico dell'Unione Europea, dunque, le piccole e medie imprese sono spesso indicate come la spina dorsale

dell'economia del continente e considerate una fonte potenziale di occupazione e di crescita economica. L'Unione Europea riserva specifici programmi di promozione e sostegno verso le PMI, nonché specifiche politiche di regolamentazione, come ad esempio norme di concorrenza appositamente studiate ed applicate nel contesto delle piccole e medie imprese europee. La raccomandazione della commissione Europea del 2003, già citata in precedenza come punto di riferimento per l'inquadramento e l'identificazione delle PMI, è importante, oltre che ai fini statistici, per valutare quali imprese possano beneficiare di tali iniziative di sostegno e regolamentazione, primi su tutti i programmi di finanziamento UE volti alla promozione delle PMI.

Cinque sono gli elementi principali su cui si concentrano le politiche della Commissione europea in riferimento alle PM:

- La promozione dell'imprenditorialità e delle competenze;
- Il miglioramento dell'accesso delle PMI ai mercati;
- La riduzione della burocrazia;
- Il miglioramento del potenziale di crescita delle PMI;
- Il rafforzamento dei rapporti di dialogo e consultazione con le PMI interessate.

Secondo i dati pubblicati dall'Unione Europea, contenuti nell'"ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021", nel 2020 le piccole e medie imprese occupano numericamente il 99,8% del panorama industriale europeo. Alcuni dei dati contenuti nel documento, riferiti alle imprese in Europa nell'anno 2020, sono presentati in *Tabella 3.4*. È possibile osservare, oltre alla preponderanza numerica delle PMI (a fronte del restante 0,2% delle imprese di grandi dimensioni), che le imprese micro, piccole e medie forniscono occupazione a più di 82 milioni di persone e creano un valore aggiunto che supera i 3,3 miliardi di euro, il 53% del valore aggiunto totale accumulato dalle imprese nell'intero panorama industriale europeo. Nello specifico, le microimprese sono il 93,3% del totale e, tra le PMI, sono la tipologia di azienda con il contributo maggiore anche in termini di numero di occupanti e valore aggiunto, rispettivamente 29,2% e 18% come quota percentuale sul totale.

Tabella 3.4 -Numero di imprese, valore aggiunto e occupazione per classe di dimensioni aziendali nel 2020 nel UE-27

	Imprese		Numero di occupati		Valore aggiunto	
	Numero	Quota %	Numero	Quota %	M€	Quota %
Micro	21044884	93,3%	36988539	29,2%	1179476	18,7%

Piccole	1282211	5,7%	25313006	20,0%	1071196	17,0%
Medie	199362	0,9%	20130548	15,9%	1087613	17,3%
PMI	22526457	99,8%	82432093	65,0%	3338285	53,0%
Grandi	40843	0,2%	44358284	35,0%	2956544	47,0%
Totale	22567300	100,0%	126790377	100,0%	6294829	100,0%

Analizzando la composizione dei dati in relazione ad alcune delle principali economie europee durante il 2019, è possibile notare come, in ognuna di tali economie, la componente numerica delle microimprese è preponderante sul totale delle aziende attive. È possibile apprezzare tale preponderanza nella *Figura 3.1* e dedurne l'importanza delle microimprese nell'ecosistema economico e nel substrato industriale e sociale dei paesi.

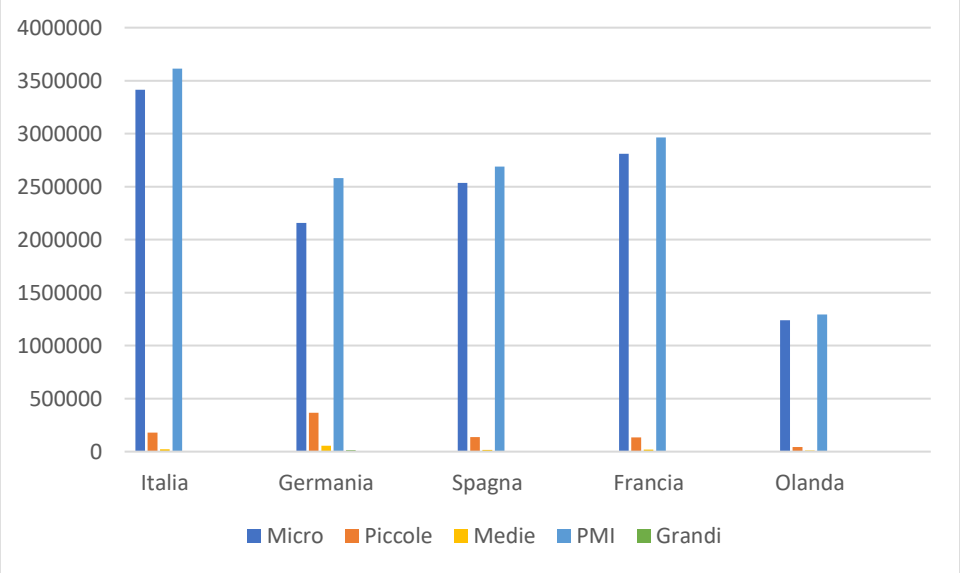

Figura 3.1 - Numero di imprese suddivise per classe di dimensioni in alcune delle principali economie europee (2019)

Analogamente, in *Tabella 3.5* si evidenzia il numero di PMI nelle economie europee considerate in relazione al totale delle imprese attive nei paesi: la percentuale aggregata delle micro, piccole e medie imprese supera il 99% in ciascuno dei pasi di cui si sono analizzati i dati.

Tabella 3.5 - Composizione delle imprese suddivise per classe di dimensioni in alcune delle principali economie europee (2019)

	Italia		Germania		Spagna		Francia		Olanda	
	Numero	Quota %	Numero	Quota %	Numero	Quota %	Numero	Quota %	Numero	Quota %
Micro	3414226	94,4%	2158870	83,3%	2536722	94,2%	2810008	94,7%	1240419	95,8%
Piccole	178110	4,9%	365824	14,1%	135778	5,0%	132827	4,5%	43214	3,3%
Medie	20939	0,6%	56166	2,2%	16791	0,6%	20581	0,7%	9207	0,7%
PMI	3613275	99,9%	2580860	99,5%	2689291	99,9%	2963416	99,8%	1292840	99,9%
Grandi	3641	0,1%	11822	0,5%	3665	0,1%	4766	0,2%	1802	0,1%
Tot	3616916	100,0%	2592682	100,0%	2692956	100,0%	2968182	100,0%	1294642	100,0%

Inoltre, sono stati analizzati, per ciascuna economia nazionale considerata, gli impatti percentuali all'interno dei confini nazionali delle PMI in termini di presenza numerica (analogamente a quanto fatto in precedenza), di numero di occupanti e di valore aggiunto al costo dei fattori, rispetto al totale delle imprese presenti nell'economia dello specifico stato, per l'anno 2019. Oltre ai valori riferiti alla presenza numerica delle PMI, al netto di approssimazioni analoghe a quanto riportato in precedenza, è possibile notare come la Francia sia la nazione in cui le PMI occupano meno persone e creano minor valore aggiunto (in relazione al totale delle imprese) mentre, per tutti e tre i parametri considerati, l'Italia risulta essere l'economia maggiormente legata alla realtà delle piccole e medie imprese e la nazione più prolifica da questo punto di vista.

Tabella 3.6 - Presenza, occupanti e valore aggiunto delle PMI rispetto al totale delle imprese in alcune delle principali economie europee, 2019

	Presenza PMI rispetto a totale imprese	Occupati nelle PMI rispetto a totale occupati	Valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI rispetto al totale
Italia	99,90%	76,09%	63,83%
Germania	99,54%	58,02%	46,89%
Spagna	99,86%	68,40%	57,07%
Francia	99,84%	51,27%	42,79%
Olanda	99,86%	64,20%	62,14%

Sempre considerando le PMI in relazione ai tre fattori di numero, occupati e valore aggiunto, è stato ritenuto opportuno implementare un confronto, per ciascuna delle economie europee considerate, con la totalità delle imprese presenti in Europa (considerando ogni dimensione di occupati e

fatturato). Emerge che, ad esempio, le PMI italiane sono, rispetto alla totalità delle imprese europee, il 15,6% dal punto di vista numerico, l'8,8% considerando il numero di occupati e creano il 7,2% del valore aggiunto al costo dei fattori creato dall'insieme di tutte le aziende non finanziarie a livello europeo.

Tabella 3.7 - Confronto dei valori nazionali con la totalità di tutte le aziende europee (2019)

	PMI su totale aziende europee	Occupati in PMI su totale occupati in aziende europee	Quota valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI su totale aziende europee
Italia	15,6%	8,8%	7,2%
Germania	11,1%	13,9%	13,1%
Spagna	11,6%	6,8%	4,7%
Francia	12,8%	6,2%	6,5%
Olanda	5,6%	3,0%	3,8%

Infine, sono state paragonate, tra loro, le cinque economie considerate, in base al numero, occupati e valore aggiunto e costo dei fattori delle PMI di ogni singolo stato considerato. I risultati del confronto mostrano l'Italia prima per numero di PMI (il 27% di tutte le PMI delle economie considerate) e la Germania la nazione con maggior numero di occupati nelle PMI e maggior valore aggiunto al costo dei fattori creato dalle imprese di piccole dimensioni.

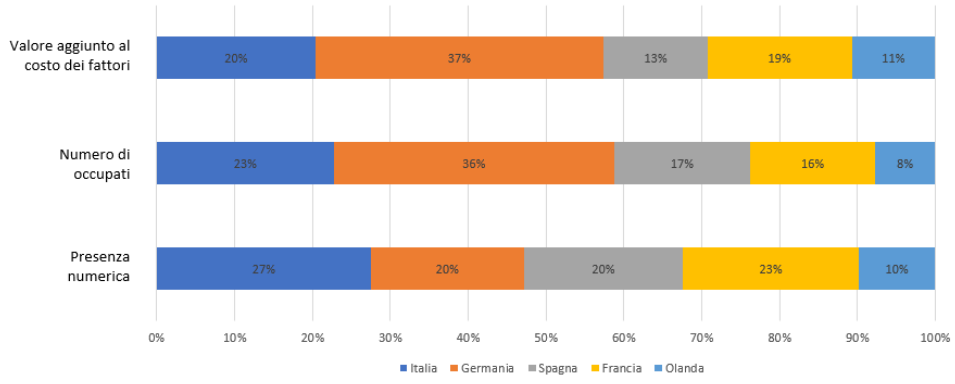

Figura 3.2 - Confronto in termini percentuali tra alcune delle maggiori economie europee (2019)

3.1.4 PMI e internazionalizzazione

In un contesto altamente competitivo come quello odierno, le aziende si trovano a dover rivalutare l'impiego di risorse nei mercati "maturi" e intraprendere progetti strategici verso mercati maggiormente remunerativi, con maggiori opportunità di investimento, vantaggi di costo e domanda trainante. L'internazionalizzazione, a fronte della realtà fortemente globalizzata in cui le aziende operano, diventa necessariamente un'opzione strategica non solo per imprese di grandi dimensioni, ma anche per quelle piccole o piccolissime. Le nuove condizioni dei mercati, ovvero flussi informativi, di materiali e di capitali sempre più intensi con conseguente allungamento della catena del valore, consentono connessioni globali mai viste prima e la creazione di gigantesche reti produttive, con maggior controllo ed efficienza. In tali condizioni l'impresa di grandi dimensioni a monte progetta e coordina la produzione e la catena del valore, mentre a valle si occupa di collocare il prodotto sui mercati utilizzando e sviluppando reti di distribuzione capillari ed efficienti: le attività produttive vengono delegate il più possibile all'esterno, a fornitori ben definiti nel processo produttivo, da un lato specializzati nella fabbricazione e dall'altro generalisti nel fornire diversi committenti. Le PMI si collocano, a livello internazionale, come capacità esterne alle grandi imprese e costituiscono anelli di congiunzione in catene di produzione con caratteri sempre più orizzontali, con modelli organizzativi orientati alla delocalizzazione ed esternalizzazione della produzione a piccoli produttori specializzati e appartenenti a distretti industriali. Con un ruolo sempre più centrale nella catena produttiva e dunque nei mercati stessi, le piccole e medie imprese negli ultimi decenni hanno consolidato i propri business e la propria dimensione sui mercati, tanto da essere loro stesse soggetto di strategie di internazionalizzazione.

Analizzando il fenomeno dell'internazionalizzazione nell'ottica di un confronto con le realtà industriali degli altri paesi europei, emerge innanzitutto come, storicamente, le piccole e medie imprese italiane siano in media meno strutturate rispetto a quelle degli altri paesi europei, tanto da descrivere il tessuto imprenditoriale italiano come "molecolare" (Bonomi, 1997). Il tratto specifico di distinzione rispetto alle altre realtà europee è, nello specifico, il gran numero di aziende "micro", con un numero di dipendenti inferiore quindi alla decina di occupanti. A differenza di altre realtà europee, inoltre, fino agli anni Novanta l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese riguardava solamente la dimensione del commercio, questo anche a causa del ritardo delle imprese italiane di grandi dimensioni nell'acquisizione e realizzazione di stabilimenti all'estero (Zucchella, Maccarini, 1999). Con l'avvicinarsi al nuovo millennio si è osservata una svolta per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, comprese le PMI (e microimprese). La principale modalità utilizzata è stata l'investimento diretto estero, che ha permesso alle imprese italiane di

acquisire stabilimenti esteri, modificando le strategie aziendali talvolta delocalizzando la produzione.

Al fine di analizzare il concetto dell'internazionalizzazione nel contesto delle piccole e medie imprese italiane, è opportuno evidenziare le caratteristiche di tali organizzazioni secondo una classificazione in base ai punti di forza e di debolezza nell'ottica di intraprendere progetti strategici in mercati esteri. Riprendendo quanto già parzialmente analizzato nel paragrafo *3.1.2*, di seguito si elencano le principali caratteristiche delle PMI:

- Sofisticata capacità tecnica e produttiva, elevata competenza e leadership in specifiche nicchie del mercato;
- Appartenenza a distretti industriali e reti relazionali interaziendali e territoriali;
- Forte vocazione all'innovazione;
- Ruolo determinante della conduzione familiare e forte legame con la figura dell'imprenditore;
- Assetto organizzativo semplice ed elevata flessibilità;
- Limitate dimensioni in termini di dipendenti, fatturato e capacità di investimento.

Sulla base di tali caratteristiche, è possibile classificare alcune chiavi di successo (vantaggio) o di svantaggio per l'internazionalizzazione come conseguenze reali delle caratteristiche sopra elencate.

Dal punto di vista strategico e di *governance*, le PMI si contraddistinguono per la forte componente familiare e la presenza dell'imprenditore come figura trainante all'interno dell'impresa.

- La conduzione familiare e la sovrapposizione tra impresa e famiglia facilitano l'implementazione delle scelte strategiche e snelliscono i processi decisionali, e ciò senza dubbio costituisce un punto di forza.
- Al contempo, l'accentramento del potere verso un'unica o poche figure di riferimento (come, ad esempio, l'imprenditore) implica un assetto organizzativo spesso poco strutturato e dunque una carenza di capacità strategiche per la penetrazione di nuovi mercati, oltre alla difficoltà di delega (decisionale ed operativa) verso soggetti altamente specializzati nell'internazionalizzazione, come *export manager* o società di consulenza.

Dal punto di vista organizzativo, le piccole e medie imprese presentano, per definizione, ridotte dimensioni e limitate risorse umane e di capitali.

- Le dimensioni limitate fanno sì che la flessibilità sia una caratteristica intrinseca alle PMI e dunque queste aziende hanno una grande capacità di adattamento ai mutevoli contesti del mercato, sia esso domestico o estero; la duttilità delle PMI è dunque un vantaggio nell'ottica dell'internazionalizzazione in mercati che presentano diverse dinamiche ed esigenze rispetto a quello domestico, sia esse produttive sia dei consumatori.
- La scarsità di risorse, d'altro canto, risulta un punto di debolezza: un progetto di internazionalizzazione richiede il reperimento di una grande mole di informazioni, come ad esempio caratteristiche dei nuovi mercati, informazioni sui *competitors* e casi studio e strategie ad-hoc da adottare. L'internazionalizzazione richiede, inoltre, competenze ed esperienza (ad esempio di società di consulenza o di partner nel nuovo mercato) e investimenti su personale qualificato ed infrastrutture.

Dal punto di vista produttivo, le PMI presentano elevate competenze e capacità tecniche in ambiti produttivi e di mercato molto specifici.

- L'elevata specializzazione circa le tecniche produttive ed il prodotto, unitamente alla flessibilità produttiva e alla capacità di innovazione, risultano un punto di forza nell'ambito dell'internazionalizzazione: l'eccellenza tecnica, legata al *Made in Italy*, e la capacità di soddisfare, nel nuovo mercato, esigenze e specifiche di prodotto sono caratteristiche distintive e costituiscono un vantaggio competitivo verso gli *incumbent* del mercato estero, così come la creatività e l'ingegno dell'imprenditore e delle figure chiave all'interno dell'azienda.
- L'orientamento al prodotto, la specializzazione in specifici e limitati segmenti di mercato, il legame culturale e imprenditoriale con il territorio e l'appartenenza a distretti produttivi costituiscono uno svantaggio per quanto riguarda l'internazionalizzazione: le PMI, infatti, generalmente posseggono una limitata cultura dell'internazionalizzazione, sono caratterizzate da uno scarso mix produttivo e sono poco capaci ed inclini a campagne marketing che ne permettano un corretto posizionamento nei nuovi mercati.

3.2 Il contesto industriale del B2B

In ogni rapporto o transazione commerciale si individuano almeno due *gruppi* che interagiscono nello scambio di beni e servizi. A seconda del tipo di gruppo dei due partner commerciali, si individuano specifiche espressioni per classificare i processi e le relazioni del business.

Con l'espressione *business to business (B2B)*, talvolta indicato anche come commercio interaziendale, si intende quel tipo rapporto commerciale in cui i due gruppi coinvolti sono aziende: è l'acronimo utilizzato per descrivere le transazioni commerciali che intercorrono tra imprese industriali, commerciali o di servizi all'interno dei cosiddetti mercati interorganizzativi o mercati B2B e viene utilizzato per classificare tali relazioni lungo la catena del valore o per l'intera *supply chain*. Nel commercio interaziendale rientrano le relazioni con i fornitori, che indicano quindi le attività di approvvigionamento, pianificazione e monitoraggio, i sussidi nelle attività di sviluppo prodotto e le relazioni con i clienti, nel caso essi siano altre imprese: in tal caso si parla di clienti professionali e ci si riferisce ad aziende collocate più a valle della filiera produttiva.

L'espressione *Business to Business*, che si riferisce a mercati in cui sia gli acquirenti sia i venditori sono delle organizzazioni, si distingue dalle transazioni che possono avvenire tra altri tipi di gruppi:

- Si parla di *Business to Customer* o *Business to Consumer (B2C)* per indicare i rapporti commerciali e gli scambi tra un'azienda ed i clienti individuali (finali), mercato conosciuto anche come vendita al dettaglio;
- Si parla di *Business to Government (B2G)* per indicare quelle relazioni in cui i gruppi coinvolti sono impresa e governo.

Occorre specificare che una stessa azienda può interfacciarsi e partecipare sia a mercati B2B sia B2C e B2C contemporaneamente, modulando il tipo di fornitura ed i prodotti in funzione dell'acquirente.

I mercati interorganizzativi o interaziendali (B2B) si articolano di dinamiche molto complesse e varie, essendo caratterizzati da imprese di qualsiasi dimensione (dalle micro a quelle molto grandi) e dalla pluralità di forme che la relazione può assumere in funzione della scelta del tipo di transazione e del tipo di rapporto tra le due aziende.

Al fine di una migliore comprensione del concetto di B2B, è possibile classificare i prodotti e i beni scambiati all'interno di tale marcato secondo quando segue:

- Beni di input, ovvero quei beni che fanno parte di un prodotto finito. Tra questi beni si individuano le materie prime, i semilavorati e altri materiali e componenti appartenenti alla distinta di un prodotto finito.

- Beni strumentali, ovvero tutti quei beni a supporto dei processi produttivi e logistici, come impianti o macchinari di lavorazione, edifici ed in generale infrastrutture strumentali che permettono il ciclo produttivo.
- Beni facilitanti, ovvero strumenti di supporto ai processi (strumenti elettronici Software e Hardware, carta), strumenti funzionali al mantenimento e riparazione dei beni (computer o macchinari) e servizi consulenziali e di formazione, interna ed esterna (Hutt, Speh, 2021).

All'interno dei mercati in cui i clienti non sono i consumatori (individui e famiglie) ma bensì altre organizzazioni (aziende), è possibile individuare alcune principali e comuni caratteristiche.

- La concentrazione. Il numero dei fornitori e dei clienti nei mercati B2B è tipicamente ridotto, con una distribuzione dimensionale dunque concentrata. Tipicamente i primi dieci maggiori clienti professionali rappresentano il 60-70% delle vendite dell'azienda. Spesso ci sono e sono noti altri clienti potenziali che però non vengono soddisfatti per motivi di incompatibilità tecnica o organizzativa (Fiocca, Snehota, Tunisini, 2009). Specificatamente al caso italiano, i rapporti tra aziende che coinvolgono commesse o subforniture si riferiscono spesso al coinvolgimento di imprese di piccole o medie dimensioni: la complessità tecnica e la necessità di flessibilità porta spesso i grandi produttori a ricorrere all'eccellenza delle PMI e dei distretti industriali. Questo implica che ciò che viene richiesto ai fornitori nell'ambito del B2B è spesso caratterizzato da un'elevata complessità tecnica che coinvolge tutte le funzioni aziendali e che porta le piccole e medie imprese fornitrici a selezionare i propri clienti e concentrarne il numero.

  Essendo quello italiano delle PMI uno scenario economico fortemente legato al territorio, un'ulteriore dimensione da considerare è quella della concentrazione geografica, che influenza la gestione degli scambi, la scelta dei clienti e fornitori e le scelte di localizzazione e logistiche.
- L'eterogeneità. I clienti business, specialmente in un sistema industriale complesso ed articolato come quello europeo ed italiano, presentano esigenze maggiori e maggiormente varie rispetto a quelle dei consumatori finali: i diversi modelli organizzativi delle varie aziende influenzano le scelte strategiche e di prodotto, creando una grande varietà di specifiche tecniche e di fornitura, differenti da azienda ad azienda.
- La continuità. Gli scambi commerciali nel B2B si contraddistinguono per una profonda complessità a livello temporale, economico e finanziario. Spesso uno scambio non è isolato ma è parte di un flusso continuo di transazioni che coinvolge, anche per anni, due specifiche aziende (Fiocca, Snehota, Tunisini, 2009). Lo scambio, inoltre, coinvolge più attori di

entrambe le aziende e si contraddistingue dunque anche da una dimensione relazionale tra individui: il successo del rapporto tra le due aziende si basa anche sulla capacità di curare e sviluppare tali relazioni nel tempo.

- Il cambiamento continuo. I numerosi fattori coinvolti nel mercato B2B implicano la presenza continua di forze, di tipo *pull* e di tipo *push*, endogene ed esogene, che mutano lo scenario di mercato, competitivo, produttivo e relazionale. Le aziende, dunque, devono continuamente sviluppare capacità di adattamento e coltivare un continuo confronto tra fornitore e cliente, adattando gli scambi ai nuovi contesti competitivi (Fiocca, Snehota, Tunisini, 2009).

Secondo i dati relativi all'anno 2018 di ISTAT (Rapporto sulle imprese 2021), le transazioni nel B2B occupano il 75% dell'intero fatturato delle imprese italiane, con un valore generato di superiore ai 2500 miliardi di euro, 335 dei quali riferiti al commercio elettronico nel B2B. Vi sono alcune ragioni alla base dei grandi volumi nel B2B: innanzitutto, per ogni transazione di tipo B2C, vi sono un numero maggiore di rapporti Business to Business lungo la *supply chain*, ed in secondo luogo è evidenza (secondo i rapporti ISTAT) che le imprese hanno adottato il commercio elettronico come tecnologia e pratica integrata ai flussi di fornitura molto di più di quanto non abbiano fatto i consumatori finali, aumentando così l'efficienza ed il volume degli scambi interaziendali.

3.3 Il settore dell'elettrodomestico

L'industria degli apparecchi elettrodomestici, domestici e professionali, è un'eccellenza manifatturiera in riguarda l'Italia e gran parte dell'Europa: l'importanza che oggi questo mercato assume nell'intero ecosistema produttivo e nei mercati deve essere ricercata in diversi fattori, storici, produttivi e sociali. Nonostante le crisi economiche attraversate, quella dell'elettrodomestico è stata ed è una storia di successo imprenditoriale, produttivo e distributivo per quanto riguarda la realtà italiana. Analizzando l'evoluzione e le statistiche del mercato dell'elettrodomestico in Italia, dall'inizio della diffusione di massa ad oggi, emerge come tale industria è stata il motore economico nazionale per decenni, assieme a fenomeni maggiormente noti come quello della motorizzazione di massa e dell'industria dell'automobile. Dopo aver raggiunto un'importante posizione globale come Paese produttore nella seconda metà del Novecento, l'Italia resta uno dei maggiori protagonisti mondiali di questo mercato

È possibile suddividere i tipi di elettrodomestici in tre principali gruppi: i piccoli elettrodomestici, gli elettrodomestici "bruni" e i "bianchi".

- Per quanto riguarda i piccoli elettrodomestici, essi si riferiscono a prodotti domestici di ridotte dimensioni, come ferri da stiro, bollitori, aspirapolvere e numerosi strumenti da cucina, come ad esempio frullatori o impastatrici).
- Gli elettrodomestici "bruni" (dall'inglese "*brown*") sono gli apparecchi elettrodomestici per la comunicazione e lo svago, come lettori CD e DVD e decoder) e vengono chiamati in questo modo per il colore marrone che tradizionalmente li ricopre.
- Gli elettrodomestici "bianchi" sono quelli di maggiori dimensioni e tradizionalmente rivestiti con materiali chiari (a simboleggiare il "pulito"): si riferiscono alla cosiddetta "linea freddo" (frigoriferi, congelatori), "linea lavaggio" (lavatrici, lavastoviglie, asciugatrici) e alla "linea cottura" (cucine a gas o elettriche, forni, piani cottura e altri). Gli elettrodomestici bianchi si suddividono ulteriormente in quelli destinati all'uso domestico e quelli industriali, come ad esempio gli apparecchi utilizzati nella ristorazione, conservazione e trasporto alimentare e servizi di lavanderia.

Gli elettrodomestici "bruni" appartengono a quella categoria di prodotti la cui curva di diffusione, e dunque produzione, è ormai terminata o in forte discesa: l'innovazione tecnologica, l'avvento di prodotti migliori e sostitutivi ed il conseguente cambiamento nelle abitudini e preferenze dei consumatori ha rilegato questi prodotti a mercati molto piccoli e di nicchia. Per questi motivi gli elettrodomestici "bruni" non vengono più considerati a livello statistico nell'industria dell'elettrodomestico e la distinzione avviene solamente tra i piccoli elettrodomestici e i "bianchi".

Nonostante la distinzione tra le tre "linee", necessaria e relativa allo scopo finale dell'elettrodomestico, i "bianchi" presentano tra loro molteplici affinità, sia tecniche che produttive, logistiche, di mercato e distributive. Sono infatti prodotti destinati al medesimo consumatore di riferimento, ovvero la famiglia e l'ambiente domestico, e per questo spesso accorpati nelle logiche distributive e nelle strategie di vendita al cliente finale. Sono sistemi accomunati, inoltre, dalla medesima tendenza ad un "sistema integrato casa" e dunque sempre più orientati all'elettronica, con una traiettoria tecnologica direzionata all'integrazione con gli altri elementi della casa, all'*Internet of Things* ed al concetto di domotica.

Secondo il "Applia statistical report 2020", il report statistico redatto da *APPLIA (Home Appliance Europe)*, l'associazione europea di categoria che rappresenta i produttori di Apparecchi Domestici e Professionali in Europa, nel 2019 l'industria degli elettrodomestici europea (considerando gli stati

membri della UE ed il Regno Unito) contava 3.429 imprese, 927.480 impiegati (diretti ed indiretti) ed un valore aggiunto generato (al prodotto interno lordo) maggiore di 71 miliardi di euro. Il rettore dell'elettrodomestico è fortemente caratterizzato dal libero scambio, sia tra gli stati UE sia tra essi ed il resto del mondo. Si calcola che le esportazioni europee di elettrodomestici di grandi dimensioni siano pari, nel 2019, a più di 12,5 miliardi di euro; nello stesso anno, l'Europa ha importato 12.877 milioni di euro di elettrodomestici. Dal 2010 ad oggi si osserva un trend in aumento per quanto riguarda le esportazioni di grandi elettrodomestici, con una crescita maggiore rispetto alle importazioni. L'Italia conta, nel 2019, 20 stabilimenti produttivi rivolti all'elettrodomestico: gli altri paesi europei rilevanti da questo punto di vista sono la Francia (20), la Germania (26), la Polonia (14), la Turchia (13), la Romania e la Russia (8). È possibile osservare in *Figura 3.3* la fascia di presenza di stabilimenti produttivi di elettrodomestici nell'area europea per stato, in riferimento al 2020.

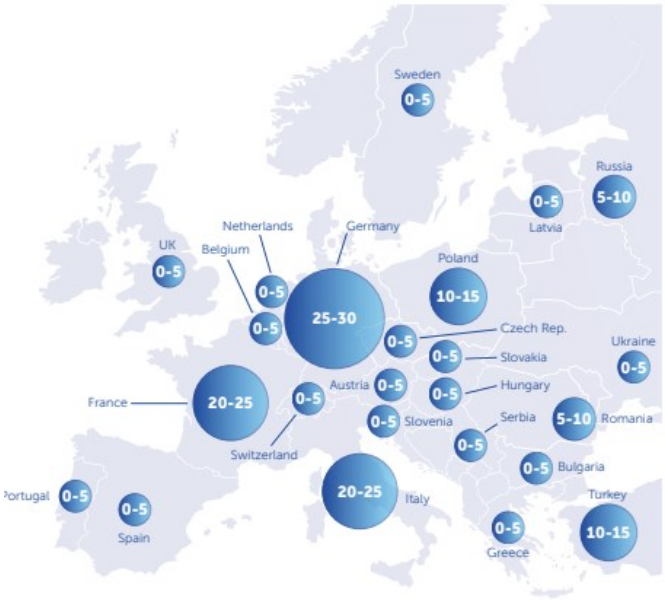

Figura 3.3 – Numerosità siti produttivi nel settore dell'elettrodomestico nel 2020 (Fonte: APPiA EUROPE UE)

Nei paragrafi seguenti verrà analizzato a livello storico lo sviluppo (e la nascita) del settore dell'elettrodomestico e successivamente ci si concentrerà in modo esclusivo sulle lavatrici, uno dei principali apparecchi classificati come elettrodomestici "bianchi".

3.3.1 Storia del mercato ed impatto sulla realtà industriale italiana ed europea

La diffusione su larga scala degli elettrodomestici in Europa prende avvio a partire dagli anni Trenta del Novecento, inaugurando una crescita continua fino agli anni Settanta, quando il settore assiste ad un incremento senza precedenti. È in questa fase che vengono introdotte, a livello globale, elementi competitivi e di processo nuovi nel mondo degli elettrodomestici che impattano le aziende italiane: per comprendere l'industria italiana del bianco occorre dunque analizzare la storia globale dell'elettrodomestico da un punto di vista generale.

Le prime produzioni su larga scala di elettrodomestici in Europa sono quelle Nordeuropee degli anni Trenta e vedono protagoniste aziende come Electrolux, Siemens, Braun e Philips, tutte nate tra Svezia, Danimarca e Germania.

Per quanto riguarda l'Italia, la diffusione inizia nei primi anni Cinquanta grazie alla nascita ed allo sviluppo di grandi aziende diventate poi perno e simbolo dell'industria italiana del Novecento. Tra i grandi produttori di elettrodomestici in Italia si annoverano Zanussi (inizialmente con i frigoriferi), Fiat (frigoriferi e lavatrici), Smeg (piccoli elettrodomestici, forni, lavastoviglie e frigoriferi) e Candy (lavatrici). Le grandi aziende europee, a cavallo degli anni Sessanta e Settanta, arricchiscono la propria gamma acquistando e rivendendo dai produttori italiani alcuni modelli di elettrodomestici: la produzione italiana cresce molto fino a diventare leader in Europa. Nel 1977 è l'apice della crescita italiana quanto a produzione e distribuzione di elettrodomestici con più di undici milioni di apparecchi prodotti, più della metà dei quali destinati all'esportazione.

Gli Stati Uniti anticipano gli sviluppi europei. Oltreoceano, infatti, la massiccia diffusione degli elettrodomestici inizia negli anni Venti del Novecento, dando vita ad una nuova concezione del prodotto, inteso come d'uso quotidiano e utilizzabile nelle abitazioni, a partire dalle produzioni della General Electric Company, multinazionale americana fondata nel 1892 da Thomas Edison, l'imprenditore ed inventore originario del New Jersey considerato il precursore della produzione di massa applicata all'invenzione.

Una notevole spinta alla diffusione degli elettrodomestici ed in generale alla "modernità" si osserva in concomitanza dell'accesso, da parte del ceto medio, all'elettricità, sia per l'illuminazione che per, appunto, utilizzi domestici di altro tipo. I primi anni del Novecento sono lo scenario in cui si diffonde l'utilizzo dell'elettricità come mezzo economico, pratico e utile. Di conseguenza, l'arredo domestico si popola di nuovi apparecchi e, in modo graduale nei paesi "occidentali" si diffonde l'utilizzo di elettrodomestici come soluzioni volte al miglioramento di vita quotidiana ed immagine

di modernità. Altro fattore storico impattante per quanto riguarda la diffusione degli elettrodomestici è stato il progressivo aumento dei redditi familiari, legato al fatto che, a partire dagli anni Cinquanta, crescesse la percentuale di occupazione femminile in molti paesi europei, Italia compresa. Ciò ha comportato una maggiore disponibilità di spesa da parte del consumatore congiuntamente ad una minor quantità di tempo libero disponibile per le faccende domestiche, incentivando quindi l'acquisto di elettrodomestici. L'impatto storico dell'elettrodomestico, infatti, è notevole: la loro diffusione ha portato un miglioramento della qualità della vita. Un cambiamento notevole si osserva per quanto riguarda l'alleviamento della fatica per la sostituzione delle attività manuali (come, ad esempio, il lavaggio a mano, prevalentemente delle casalinghe) o la possibilità di realizzazioni gastronomiche qualitativamente e quantitativamente migliori, grazie ad una cottura dei cibi attraverso cucine in grado di garantire affidabilità e durata. Gli elettrodomestici hanno poi permesso l'accesso ad una miglior conservazione dei cibi (nel caso dei frigoriferi). A partire dal 1851, anno in cui è stato brevettato il primo frigorifero, e dalla metà del secolo successivo con la diffusione massiccia dei più comuni elettrodomestici, il prodotto è divenuto un elemento essenziale e non sostituibile nelle abitazioni ed in molte realtà industriali, grazie anche allo sviluppo tecnologico e produttivo ed all'impatto di questi prodotti sulla vita dei consumatori.

Unitamente a quelle viste in precedenza, un'ulteriore traiettoria che accomuna i cosiddetti elettrodomestici bianchi è dunque quella storica. L'affermazione di tali prodotti a livello storico si osserva dapprima con la diffusione delle cucine, seguite dai frigoriferi, quindi le lavatrici ed infine le lavastoviglie.

Per quanto riguarda le lavatrici, i primi produttori italiani sono poco più che realtà artigianali: lo sviluppo è inizialmente bloccato dalla difficoltà di reperire sul mercato i saponi e gli altri materiali di consumo necessari per utilizzare l'apparecchio, una volta acquistato. Nel 1945 viene fondata Candy, ancora oggi attiva e dal 2018 di proprietà di una multinazionale cinese; negli stessi anni nasce anche Riber. Le due aziende seguono traiettorie di sviluppo simili arrivando, nella metà degli anni Cinquanta, a produrre lavatrici semiautomatiche e a seguire processi produttivi strutturati. Si osserva dunque, in Italia, un allineamento agli altri grandi produttori mondiali dal punto di vista dello sviluppo di prodotto e di processo che inizia a metà Novecento e prosegue per tutta la seconda metà del secolo. A partire dagli anni Cinquanta, infatti, il contesto industriale dei "bianchi" e nello specifico delle lavatrici, si popola di numerose realtà: nel 1955 nasce Castor, azienda fondata a Moncalieri e dal 1984 di proprietà del gruppo Electrolux, nel 1958 Zanussi, realtà già consolidata a livello aziendale, inizia a produrre lavatrici e così anche San Giorgio elettrodomestici nel 1959 e Ignis nel 1962. A partire dagli anni Sessanta lo sviluppo di prodotto porta sul mercato la lavatrice

automatica, un nuovo apparecchio che sostituisce le tecnologie precedenti e ridefinisce le dinamiche competitive (Pepe, 1988).

3.3.2 Big Players internazionali

A partire dagli anni Sessanta, con la caduta delle barriere doganali e l'inizio di un mercato comune, il settore dell'elettrodomestico "bianco", e dunque anche delle lavatrici, assume un'identità definita e coerente in tutti gli stati europei, a livello di produttori e di prodotto, con un'unica gamma che definisce, appunto, l'identità del settore. Con la fine degli anni Sessanta, i produttori di elettrodomestici iniziano progetti di internazionalizzazione ed esportazione dei prodotti, rendendo la concorrenza dinamica ed internazionale: da dinamiche specifiche ed interne ai singoli mercati nazionali si passa quindi a logiche comunitarie e ad un mercato europeo.

Sempre in questo periodo, in Italia si assiste alla fine della prima generazione di imprenditori dell'elettrodomestico e aziende come Candy, Zanussi e altre si devono confrontare con due principali fattori: il cambio generazionale e una concentrazione dei mercati (figlia anche della recessione ed inflazione di metà anni Settanta) che porta ad importanti acquisizioni di realtà aziendali italiane da parte dei concorrenti esteri. Ignis passa sotto il controllo di Philips del 1972, mantenendo la struttura produttiva in Italia. Nel 1984 Zanussi, azienda friulana prima in Italia nel settore, viene acquisita dalla svedese Electrolux, mantenendo ancora oggi in Italia parte delle attività come la ricerca e sviluppo, il marketing e gli stabilimenti produttivi (Balloni, Cucculelli, Iacobucci, 1998). Gli anni Novanta consacrano, a livello di mercato italiano, tre grandi produttori di elettrodomestici: Merloni elettrodomestici, Electrolux Zanussi e Whirlpool (quest'ultima dopo l'acquisizione, nel 1988, della maggioranza delle quote della divisione elettrodomestici di Philips). Nel 2014 Merloni Elettrodomestici, nel frattempo divenuta Indesit Company, passa sotto il controllo di Whirlpool Corporation attraverso la fusione con Whirlpool Europe S.r.l., dando origine, nel 2016, a Whirlpool EMEA S.p.a.

Come raffigurato in *Figura 3.4*, considerando i primi cinquanta produttori di elettrodomestici mondiali per volumi di vendita e rispetto al paese della sede centrale, è possibile notare come la Cina, che raggiunge il 30% con 15 imprese, viene superata dall'Europa (Turchia compresa) che, assieme all'Italia, occupa il 32% con 16 imprese di cui 5 in Italia e 11 nei restanti paesi.

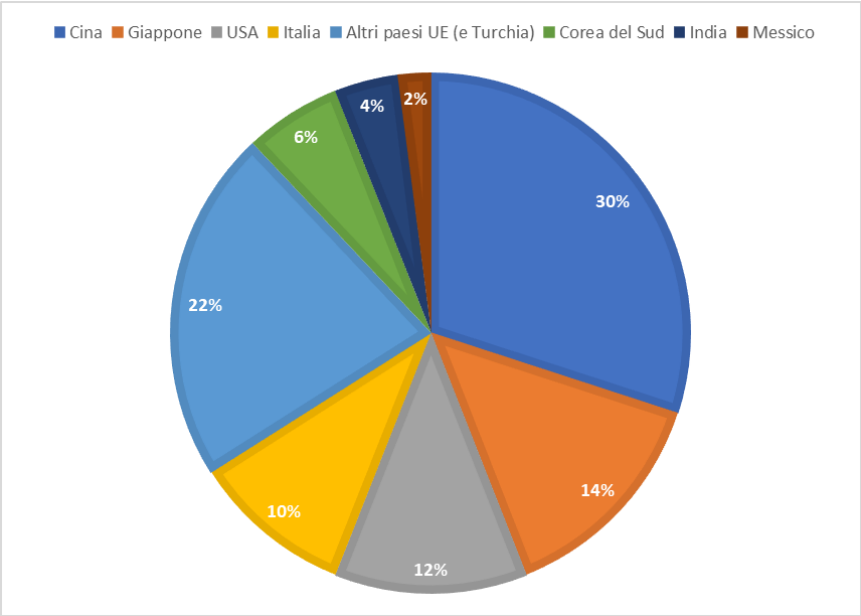

Figura 3.4 - Distribuzione dei 50 maggiori produttori mondiali di elettrodomestici per volumi di vendite (Fonte: Csil)

La produzione totale di tali imprese si si attesta a 680 miliardi di dollari, di cui 188 (173,6 miliardi di euro) riguarda il settore dei "bianchi". In riferimento alle aziende con sede in Italia, le principali sono: De' Longhi, Elica, Smeg e Bertazzoni.

Per quanto riguarda in generale gli elettrodomestici appartenenti al segmento medio-basso (escludendo dunque il segmento del lusso) esistono alcune grandi società estere con stabilimenti produttivi in Italia: esse si distinguono tra società italiane rilevate da quelle estere, o società estere che hanno creato stabilimenti produttivi in Italia. Per quanto riguarda le lavatrici, il principale produttore in Italia è Electrolux, multinazionale svedese che nel 1984 ha preso il controllo di Zanussi, azienda pordenonese nata nel 1916: ancora oggi Electrolux utilizza il marchio Zanussi per alcuni elettrodomestici. Alla luce dell'acquisizione di Zanussi, Electrolux mantiene ancora oggi alcuni stabilimenti produttivi in Italia e, nello specifico, quello di Porcia (PN) per la produzione di lavatrici oltre a quello di Solaro (MI) per la lavastoviglie e quello di Forlì (FC) per i piani cottura e cucine. Altre aziende produttrici di elettrodomestico hanno stabilimenti in Italia, come Merloni, Whirlpool (azienda statunitense, con stabilimenti per la produzione di frigoriferi e lavastoviglie situati a Varese) e Aier Impianti (con stabilimenti a Milano per la produzione di frigoriferi).

3.3.3 Lavatrici: caratteristiche del prodotto, vincoli produttivi e vincoli logistici

Storicamente, quello dell'elettrodomestico è un mercato fortemente influenzato dai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e da repentine evoluzioni tecnologiche, che lo hanno reso un

settore ad elevata competitività e costantemente alla ricerca di strategie aziendali differenzianti, sia produttive che logistiche. Inoltre, il mercato degli elettrodomestici vive, da quanto la curva di diffusione è rallentata nei decenni passati, una situazione di saturazione e dunque la domanda è per la maggior parte legata alla sostituzione degli apparecchi vecchi al termine del ciclo di vita del prodotto.

Fin dagli anni Sessanta, e dunque dal periodo che ha consacrato il mercato del "bianco" tra i principali a livello europeo, la produzione di elettrodomestici, e nello specifico di lavatrici, è stata caratterizzata da una forte attività di "terzismo", ovvero la fabbricazione o altra attività del ciclo produttivo svolta per conto di altre aziende. Il terzismo può essere di natura produttiva o anche solamente commerciale, e tutte le aziende produttrici di elettrodomestici in Italia operano o hanno operato con il terzismo in qualche fase dello sviluppo e produzione del prodotto.

Il settore del bianco, e con esso quello delle lavatrici, è sempre di più negli anni recenti caratterizzato da un insieme di difficoltà che hanno obbligato le aziende produttrici a sviluppare nuove strategie in risposta alle dinamiche legate alla catena di fornitura, ai mercati ed in generale al contesto industriale. Le principali difficoltà, infatti, sono di carattere logistico, di costo e dunque di competitività e, specialmente negli ultimi anni, di reperimento delle materie prime.

Di seguito verrà analizzata l'evoluzione storica della tecnologia delle lavatrici, le architetture attuali dei prodotti in commercio, le tendenze che ad oggi è possibile riscontrare nelle strategie dei produttori e nelle preferenze dei consumatori, le caratteristiche tecniche e strategiche del settore e, anche nei seguenti capitoli, le strategie adottate dai principali attori per contrastare le difficoltà legate al settore.

3.3.3.1 La tecnologia della lavatrice e le caratteristiche tecniche e strategiche

Per quanto riguarda la tecnologia del lavaggio e della lavatrice, le origini dei risultati odierni risalgono ai primi brevetti, creati sulla spinta delle esigenze, specialmente a seguito dell'invenzione della tessitura, di lavare i panni. Nel 1691 viene registrato il primo brevetto (inglese) di una macchina per lavare i panni, nel 1782, invece, il primo brevetto per un'apparecchiatura a cestello rotante, di Henry Sidgier. Nel 1901 compaiono in Europa i primi esemplari di lavatrici azionate a mano, e già nel 1914 quelli con motore elettrico. Come già detto nei capitoli precedenti, però, le aziende specializzate (con lo sviluppo tecnologico del prodotto) nascono negli anni Venti e la vera diffusione inizia con gli anni Cinquanta del secolo scorso. L'evoluzione tecnologica della lavatrice segue due principali scuole. Da un lato, negli Stati Uniti ed in Giappone, si svilupparono prodotti ad

agitatore verticale, possibile grazie a guarnizioni elastiche e molle che permettevano al gruppo lavante di oscillare senza coinvolgere nel movimento l'intera struttura dell'elettrodomestico. Lo sviluppo in tal senso si basava su un brevetto degli anni Trenta della Westinghouse. Dall'altro lato, specialmente in Europa, la tecnologia della lavatrice si sviluppò sulla base del principio del cestello rotante con asse orizzontale, grazie ai primi prodotti di aziende come Bosch e Constructa. Per superare quanto protetto dal brevetto di Westinghouse, le aziende europee usavano fissare l'elettrodomestico al pavimento (non potendo utilizzare sistemi di ammortizzazione). Le soluzioni europee erano generalmente di dimensioni ridotte e si distinguevano da quelle Americane e Giapponesi anche per i minori consumi di acqua. In Europa la configurazione delle lavatrici prevedeva due vasche: una per il lavaggio e l'altra per la centrifuga: questo design contribuiva, assieme ad altri problemi, alla difficoltà nell'accettazione del prodotto da parte dei consumatori. Altre problematiche riguardavano ad esempio i consumi energetici, in quanto l'acqua veniva riscaldata dalla lavatrice, a differenza dei prodotti americani che prelevavano direttamente l'acqua calda dall'impianto domestico. Ulteriore criticità era quella dei detersivi: i principali produttori erano statunitensi e commercializzavano in Europa prodotti idonei alle lavatrici americane, utilizzabili al meglio con grandi quantitativi di acqua; utilizzandoli nelle lavatrici europee, però, essi creavano problemi durante il lavaggio, eseguito con una quantità minore di acqua (come, ad esempio, un'eccessiva quantità di schiuma). Quest'ultimo problema venne risolto a partire dagli anni Sessanta del Novecento, quando l'industria del bianco e quella chimica cominciarono a collaborare e sviluppare congiuntamente prodotti idonei al lavaggio domestico. Nel 1960, inoltre, con la scadenza del brevetto di Westinghouse, in Europa si giunse all'affermazione di una soluzione definitiva, migliore delle precedenti: una macchina con cesto rotante ad asse orizzontale (in linea con il design precedente) con l'aggiunta di molle e guarnizioni in gomma come collegamento tra la vasca ed il mobile. Venne introdotta inoltre l'inversione del senso di rotazione durante il lavaggio grazie all'introduzione del motore a induzione, migliorando notevolmente l'efficacia del lavaggio e della centrifuga. In questi anni emerge in Europa lo standard di prodotto italiano, superando l'egemonia tedesca: aziende come la Zanussi, infatti, iniziarono il loro sviluppo direttamente sulla base del brevetto Westinghouse (utilizzando quindi la guarnizione elastica) senza avere effetti di *lock-in* in relazione ai design precedenti, come invece accadde per i concorrenti tedeschi. Si giunge quindi, durante gli anni Settanta, a soluzioni completamente automatiche e, grazie anche all'avvento dell'elettronica, a progressivi miglioramenti in termini di efficacia del lavaggio, di programmi differenziati a disposizione e a riduzioni dei consumi. La tendenza ad un continuo efficientamento del prodotto giunse, nel 1986, ad un'innovazione radicale: Zanussi introdusse il *Jetsystem*, ovvero la tecnologia del lavaggio a pioggia. Il nuovo metodo consisteva nel recupero di acqua e detersivo

finiti nel filtro e del loro reinserimento, grazie ad una pompa, attraverso un getto "a spruzzo" dall'alto sulla biancheria. L'introduzione della tecnologia *Jetsystem* è stata la seconda ed ultima grande innovazione nel campo delle lavatrici, dopo quella del cesto rotante ad asse orizzontale con guarnizione elastica, ed ha permesso una drastica riduzione di consumi. Si calcola che, rispetto al lavaggio tradizionale, il *Jetsystem* consente un risparmio di consumi energetici, di acqua e del tempo di ciclo rispettivamente del 30%, 34% e 17% per carichi da 5 chilogrammi, e rispettivamente del 41%, 50% e 20% per carichi da un chilogrammo. Le innovazioni successive sono state sostanzialmente tutte di carattere incrementale e migliorativo, specialmente per quanto riguarda l'elettronica e la sensoristica. Ad esempio, per rendere l'architettura più flessibile ed affidabile, una tendenza successiva è stata quella di progettare lavatrici sempre più modulari, costituite da sottoinsiemi indipendenti ma integrati (De Toni, 2008).

Per quanto riguarda i prodotti presenti ad oggi sui mercati, essi si suddividono, coerentemente con gli sviluppi storici, in due principali categorie: le lavatrici ad agitatore con asse verticale, presenti prevalentemente in Giappone e negli Stati Uniti, e quelle con cestello rotante ad asse orizzontale, presenti nel mercato Europeo. Il settore è ancora lontano da uno standard di prodotto basato su un *dominant design* globale, anche se i ridotti consumi portano a previsioni che vedono una sempre maggior adozione dell'architettura europea.

Per quanto riguarda il mercato delle lavatrici di media gamma, esso è regolato da logiche produttive, strategiche, di distribuzione e di mercato fortemente legate al prodotto e alla nazione di destinazione. Così come la selezione del vettore per il trasporto del prodotto, anche la localizzazione delle *facilities* produttive è influenzata da caratteristiche del prodotto quali volume, peso e valore. Le lavatrici di media gamma sono beni tendenzialmente pesanti e voluminosi, con un ridotto valore specifico per unità di peso: per questo motivo i produttori di lavatrici tendono ad effettuare investimenti produttivi in prossimità dei mercati di sbocco. Nel caso contrario, in cui quindi la produzione fosse localizzata in pochi stabilimenti, le spese di spedizione dei prodotti finiti sino ai mercati finali sarebbero troppo elevate, tali da non giustificare una simile configurazione fisica del *supply network*.

3.3.3.2 Tendenze tecniche e di sviluppo

Le tendenze odierne nella ricerca e sviluppo del prodotto riguardano tre principali fattori: la sostenibilità, l'efficienza e la connettività e domotica.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, l'intero settore dell'elettrodomestico sta orientando i nuovi prodotti e le strategie di sviluppo verso paradigmi di circolarità e verso la riduzione

dell'impatto ambientale della catena produttiva e del prodotto finito. Come esaminato al Paragrafo 2.4.5, le nuove politiche globali per la transazione ecologica e un'economia sempre più basata su modelli circolari e sostenibili, sia a livello di Unione Europea sia per quanto riguarda macro economia extra continentali come Cina e USA, rappresentano un punto di svolta fortemente innovativo per le aziende: le direttive e iniziative adottate creano e creeranno nel prossimo futuro nuove opportunità competitive a livello di mercato, di Supply Chain e di sviluppo prodotto. I nuovi vincoli imposti alle realtà nazionali e regionali negli approvvigionamenti, nell'ingegnerizzazione, nella produzione e nella commercializzazione dei prodotti agiscono su tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e, oltre a modificare le prospettive strategiche delle aziende e a creare nuovi modelli di business, ampliano l'insieme di variabili interessate dalla competizione. Il rapito adeguamento da parte delle aziende alle nuove policy in materia di sostenibilità, piuttosto che programmi di ricerca e sviluppo volti al rendere i propri prodotti più possibile coerenti con i vincoli ambientali introdotti e con le nuove preferenze dei consumatori saranno, nel prossimo futuro, una chiave di successo determinante per lo sviluppo delle aziende e per l'aumento della loro quota di mercato. Nello specifico caso delle tendenze tecniche e di sviluppo nel settore degli elettrodomestici, esistono delle regolamentazioni specifiche sui prodotti elettrici ed elettronici: esse regolano l'utilizzo di determinate sostanze (come, ad esempio, il regolamento REACH), ritenute pericolose a livello sanitario e ambientale, agiscono sul controllo e la riduzione del volume dei rifiuti pericolosi e ne promuovono la raccolta ed il riciclaggio (direttiva RoHS e RAEE). L'introduzione di queste direttive impatta in modo diretto sull'ingegnerizzazione dei prodotti da parte delle aziende e sulle nuove opportunità competitive legate al potenziale aumento di domanda di servizi, come quelli post-vendita, di ricambio dei beni, del loro aggiornamento e riciclaggio.

Dal punto di vista del ciclo produttivo, secondo il report statistico 2020 APPLIA EUROPE dal 2011 al 2018 c'è stata una riduzione di scarti, di acqua e di energia durante la produzione degli elettrodomestici rispettivamente del 12%, 61% e 17%. La sostenibilità riguarda anche temi di competitività, sia per la notorietà del marchio che può assumere caratteristiche apprezzate dai consumatori in tal senso, sia anche per quanto riguarda la riduzione dei costi di produzione. Inoltre, lo sviluppo di un prodotto sostenibile impatta anche sul prodotto finito e sulla sua competitività sul mercato, attraverso la riduzione dei consumi durante l'utilizzo e nuove tendenze circolari, come la gestione delle riparazioni dei prodotti da parte dei distributori e dei produttori stessi.

L'efficienza del prodotto finito, dunque, assume due principali conseguenze: quella ambientale di sostenibilità e quella competitiva, attraverso l'utilità creata ed offerta al cliente finale. Dal punto di vista energetico, Unione Europea nel 1992 ha introdotto un'etichettatura, entrata in vigore due anni

dopo, che permettesse di identificare ogni elettrodomestico in commercio secondo una specifica classe di efficienza energetica, creata da una suddivisione della scala dei consumi secondo norme sancite dalla stessa UE. Le classi energetiche esprimono i consumi annui in kW dell'elettrodomestico: la classificazione del 1992, nel 2021 sostituita da una nuova serie di diciture, prevedeva la lettera A+++ per i consumi minimi (introdotta dal 2010), seguita dalla A++, poi la A+, A, B fino alla G, corrispondente ai consumi massimi permessi. L'efficienza energetica degli elettrodomestici ha vissuto un forte sviluppo nell'ultimo decennio tanto che, secondo il report statistico del 2020 di APPLiA EU, nel 2019 il 68% delle lavatrici vendute erano di classe A+++, mentre nel 2009 ricoprivano solamente l'8,2% (la statistica si riferisce all'insieme dei mercati nazionali di Austria, Belgio, Croazia, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Olanda, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Slovenia, Spagna e Svezia). Questo dimostra una progressiva sensibilità del consumatore verso i temi di sostenibilità e di risparmio energetico domestico e un impegno costante da parte dei produttori nell'offrire ai mercati prodotti ad alta efficienza energetica a prezzi contenuti.

Il terzo tema principale riguardo le tendenze attuali e future di mercati dell'elettrodomestico riguarda la connettività e la domotica dei prodotti. La digitalizzazione in Europa, anche grazie agli incentivi Europei, nazionali e regionali, sta crescendo sia per quanto riguarda il mondo industriale sia per quello domestico. Il numero di case *smart* è in crescita ed i consumatori riconoscono sempre di più i vantaggi del mondo della domotica e dell'interconnettività dei dispositivi domestici. Si stima che nel 2024 più di trentuno milioni di cittadini europei utilizzeranno elettrodomestici "intelligenti", in grado quindi di integrarsi ai sistemi di connettività *smart* domestica. L'*Internet of Things* a livello domestico offre, oltre alla comodità, anche l'opportunità di risparmio energetico nell'utilizzo di dispositivi come gli elettrodomestici.

3.3.3.3 La catena di fornitura

La S*upply Chain* delle lavatrici di media gamma è un argomento che richiederebbe un approfondimento che non verrà effettuato in questa trattazione, ma a titolo generale è possibile suddividere la catena di fornitura in due macro-argomenti: quella relativa all'impiantistica e quella relativa alla componentistica. L'impiantistica riguarda le aziende, operanti nel B2B, che producono e commercializzano impianti per la lavorazione delle materie prime e dei semilavorati destinati a comporre il prodotto finito. L'Italia è, storicamente e ancora oggi, uno dei principali attori nella fornitura di impianti e gode di rinomanza a livello globale per l'elevata specializzazione e qualificazione nella progettazione e realizzazione di tali prodotti. La spinta che ha portato a tale

livello industriale nel settore è legata al fatto che, alcuni decenni fa, l'Italia era caratterizzata da mercati di acquisto nell'ambito degli elettrodomestici e quindi dalla forte presenza di stabilimenti produttivi nel territorio nazionale: questo ha aumentato la domanda di impiantistica ed ha incentivato lo sviluppo di capacità, competenze, realtà industriali e talvolta distretti. Gli impianti a cui ci si riferisce coprono gran parte delle necessità in merito di un processo produttivo di elettrodomestici, come ad esempio la movimentazione e l'automazione, il taglio laser o la lavorazione del vetro. Per quanto riguarda la componentistica, invece, ci si riferisce a semilavorati o materie prime destinati all'assemblaggio del prodotto finito: i principali, nell'ambito della produzione di lavabiancheria ed in generale di elettrodomestici di media gamma, sono la lamiera, i motori e la componentistica elettronica. Questi prodotti vengono importati per la maggior parte dalla Cina e dai paesi asiatici, che sono inoltre coinvolti nella *supply chain* anche per quanto riguarda l'approvvigionamento degli equipaggiamenti, come stampi in lamiera o presse per la plastica, precedentemente prodotti in Italia ma successivamente importati per motivi di costo.

3.3.4 Il settore nell'Est Europa

Come accennato in precedenza, la lavatrice ha vissuto, come prodotto, due innovazioni radicali dagli anni Sessanta ad oggi, ed innumerevoli miglioramenti, efficientamenti ed innovazioni incrementali che l'hanno portata ad essere, ad oggi e per lo meno nella configurazione architetturale europea, un prodotto estremamente efficiente e, in relazione alle tecnologie ad oggi a disposizione, con poco margine di miglioramento dal punto di vista qualitativo di riduzione dei consumi. Questo è il motivo principale che ha spinto, a partire dagli anni Novanta del Novecento, i principali produttori europei a ricercare nuove strategie nella produzione delle lavatrici che potessero diminuire i costi di produzione e dunque portare ad un vantaggio competitivo nel panorama di mercato continentale e globale. Una strategia in tal senso largamente adottata durante gli ultimi tre decenni è quella dell'internazionalizzazione e talvolta della delocalizzazione degli stabilimenti produttivi in paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera ed al contempo specializzati nella manifattura e nell'assemblaggio di taluni prodotti, tra cui gli elettrodomestici. I paesi maggiormente interessati da tali strategie sono stati e sono tutt'oggi quelli dell'Est Europa. La ricerca del basso costo di produzione, legato al ridotto costo della manodopera, non è l'unico motivo che ha spinto i grandi produttori ad intraprendere progetti di internazionalizzazione.

Come analizzato in precedenza, la lavatrice di media gamma è un prodotto con un basso valore specifico per unità di peso, e dunque non si presta ad una strategia che preveda la produzione in un luogo distante, in termini geografici, dal mercato di destinazione. L'internazionalizzazione attraverso l'apertura di stabilimenti produttivi in nuovi mercati è una metodologia, largamente

adottata dai grandi produttori di elettrodomestici di media gamma e nello specifico di lavatrici di tale segmento, che permette di ridurre le tratte di spedizione del prodotto finito verso i mercati finali in quanto la produzione avviene in luoghi geografici strategicamente limitrofi ai distributori dei mercati finali. Il basso rapporto tra valore ed unità di peso delle lavatrici di media gamma è uno dei motivi per cui, negli ultimi decenni, i grandi produttori mondiali di elettrodomestici in tale segmento hanno intrapreso strategie di internazionalizzazione degli stabilimenti produttivi in paesi come quelli dell'Est Europa. Altri motivi in riferimento a questi paesi, come già precisato, riguardano principalmente la presenza di manodopera specializzata a basso costo.

Ulteriore fattore da considerare è quello della tipologia del mercato finale, che può essere di acquisto o di sostituzione. Per quanto riguarda nazioni economicamente ed industrialmente consolidate e mature, come ad esempio l'Italia, il mercato è di sostituzione: si registrano variazioni e nuove versioni nel corso del tempo nei modelli di prodotto, ma contenute e comunque finalizzate alla vendita a clienti che intendono cambiare un prodotto che già possiedono e utilizzano: tali mercati dunque sono selettivi ed altamente competitivi. Per quanto riguarda invece alcuni paesi dell'Est Europa, tra cui la Polonia, talvolta si tratta di mercati di acquisto, ovvero composti da consumatori che ancora non posseggono il prodotto e lo acquistano per la prima volta: la domanda è maggiore così come i potenziali ricavi dei produttori dei prodotti finiti. Nello specifico caso della Polonia, inoltre, essa occupa una posizione centrale rispetto al mercato più bisognoso di elettrodomestici, quello di acquisto, che riguarda paesi dell'Est Europa come Ungheria, Romania e, appunto, Polonia.

Le strategie di internazionalizzazione nei paesi dell'Est Europa di grandi produttori di elettrodomestici di media gamma, come ad esempio Electrolux, Whirlpool o Aier, si basano dunque su un insieme eterogeneo di fattori, che comprende la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo, la vicinanza ai mercati di sbocco, il rapporto tra valore e volume del prodotto finale e, non da ultimo, gli incentivi governativi e le politiche di crescita industriale di tali nazioni.

Alcuni esempi sono Electrolux, che ha effettuato investimenti produttivi in Polonia (per i prodotti legati al lavaggio), in Ungheria (per i frigoriferi) ed in Romania (per il *Cooking*); Whirlpool, che produce in Turchia ed in Polonia; Aier, che produce in Romania e Samsung, con gli stabilimenti di "Samsung Polonia". Esistono poi, sempre in minor numero, aziende polacche che producono in Polonia elettrodomestici, come ad esempio Amica Wronki, che dopo aver venduto a Samsung la divisione dedicata alle lavabiancheria ed ai frigoriferi, produce esclusivamente prodotti del settore del *Cooking*.

3.4 Impianti di movimentazione ed automazione industriale per il settore dell'elettrodomestico

3.4.1 Il prodotto e l'*industry*

Gli impianti di movimentazione ed automazione industriale sono realizzazioni industriali, presenti nei mercati B2B, necessari all'automazione di processi produttivi e logistici finalizzata al supporto, agevolazione e talvolta sostituzione del lavoro altrimenti compiuto dall'operatore. Vengono utilizzati principalmente per mansioni che, se venissero realizzate dall'uomo, risulterebbero rischiose, usurati o eccessivamente costose: si pensi alla movimentazione di semilavorati molto pesanti, all'interno di cicli di lavoro e catene produttive veloci e con pericoli ambientali per l'essere umano. Fin dal secolo scorso l'innovazione industriale si è concentrata nella progettazione e realizzazione di impianti che potessero facilitare e supportare gli esseri umani nelle attività produttive: allora come oggi il settore è fortemente segmentato, essendo gli impianti molto legati in termini tecnici e di layout allo specifico processo produttivo di destinazione, ed in continua evoluzione dal punto di vista tecnologico, con evidenti ricadute in termini competitivi tra le aziende.

Per quanto riguarda gli impianti di movimentazione ed automazione finalizzati alla produzione di elettrodomestici, essi si suddividono in due tipologie principali: l'Handling e l'Automazione. Entrambe le tipologie sono basate sul concetto del nastro trasportatore, ovvero il supporto che movimenta il pezzo (prodotto o semilavorato).

Gli impianti di Handling hanno come principali applicazioni la movimentazione e lo stoccaggio automatico dei materiali: lo scopo del *Material Handling*, infatti, è quello di rendere disponibile la quantità corretta per la lavorazione o per lo stoccaggio, del giusto materiale da utilizzare nella postazione corretta, sotto i vincoli di tempo e sequenza richiesti dalla lavorazione, minimizzando i costi. Il principio alla base, dunque, è quello del trasporto dei materiali nelle attività produttive e di stoccaggio, tramite le cosiddette "linee" di trasporto e di movimentazione: esistono differenti metodologie di trasporto e dunque tipologie di impianto, relative a specifiche attività produttive e prodotti da movimentare. Nell'ambito della produzione di elettrodomestici, gli impianti utilizzano metodologie di trasporto principalmente basate su:

- Trasportatori a catena, che possono essere "a maglia piana" ("in continuo" o "a passo") o a maglia di accumulo. La maglia ad accumulo movimenta il prodotto in modo continuo, con una corsa ininterrotta: il moto del prodotto viene cadenzato, secondo le esigenze della

lavorazione, grazie a "stopper" che fermano il prodotto quando necessario, mentre la maglia ad accumulo continua il suo moto. La maglia piana, invece, ha un moto "a passo", cadenzato secondo le specifiche delle attività. In una linea produttiva con più operatori (e stazioni di lavoro), la maglia piana richiede che per procedere un operatore debba attendere la fine della lavorazione successiva, mentre quella ad accumulo permette un efficientamento in termini di tempo: la prima tipologia, quindi, viene utilizzata prevalentemente in linee produttive in cui il numero di pezzi lavorati per intervallo di tempo è predefinito.

- Sistemi a "tapparella": il prodotto da movimentare, lungo tutto il percorso produttivo sulla linea, rimane sulla base di imballo. Viene utilizzato se il prodotto è particolarmente delicato o per motivi di sicurezza, non avendo fessure che possano provocare eventuali incidenti.
- Trasportatori a rulli, che possono essere motorizzati, "folli" o a "motorulli". I rulli "folli" non hanno motori che ne producano il moto, e perciò vengono utilizzati principalmente per aree di riparazione o aree finali, in cui il moto viene trasmesso dall'operatore in base alle sue esigenze. I trasportatori a rulli motorizzati hanno un unico motore che movimenta l'intera linea (collegata interamente da un'apposita catena), che può essere a passo (cadenzata) o continua. I trasportatori a motorulli sono composti da rulli che al loro interno contengono un motore, dedicato allo specifico rullo. I rulli con motore integrato sono collegati a rulli "folli" (tramite degli appositi cinghioli): questo permette di ottenere una linea di movimentazione composta da gruppi di rulli che si muovono in modo indipendente e dunque con postazioni di lavoro tra loro indipendenti.
- Trasportatori aerei, monorotaia o bi-rotaia. Sono utilizzati in lavorazioni che richiedono che il prodotto venga appeso dall'alto, come ad esempio attività di verniciatura: possono essere a monorotaia o, se il peso da sostenere è elevato, a bi-rotaia.

Per quanto riguarda l'Automazione, invece, nell'ambito della produzione di elettrodomestici essa si riferisce principalmente ad isole di lavoro robotizzate, capaci di realizzare lavorazioni pericolose per l'uomo ed in un tempo di ciclo molto ridotto. La movimentazione è comunque alla base dell'automazione, integrata nelle isole di lavoro robotizzate per permettere, in modo automatico, il caricamento e il prelievo del pezzo interessato dalla lavorazione. Le isole di lavoro robotizzate utilizzate nelle attività produttive di elettrodomestici, utilizzano principalmente:

- Robot cartesiani, o "robot a coordinate cartesiane" (*cartesian coordinate robot*). Sono robot industriali capaci di eseguire lavorazioni su tre assi lineari, cioè che si muovono in linea retta e sono ad angolo retto tra loro. Sono strumenti altamente affidabili che vengono utilizzati per lavorazioni nello spazio tridimensionale, hanno un costo ridotto rispetto alle

altre tipologie di robot e sono largamente utilizzati ed adeguati a operazioni singole e ripetitive.

- Robot antropomorfi, robot industriali a sei gradi di libertà. Sono i più utilizzati nelle lavorazioni industriali per la loro alta flessibilità: l'estremità del robot, dove viene applicato il dispositivo di presa per la lavorazione, ricorda il polso umano per le possibili direzioni del movimento che sono, appunto, a sei assi. Vengono largamente utilizzati in attività che prevedono più punti di lavorazione sul pezzo, in quanto il robot ha più punti di prelievo e deposito.
- Robot collaborativi, adatti a lavorazioni lente. Sono robot che possono lavorare in simbiosi con l'operatore, a differenza dei due precedenti che invece devono essere contingentati da barriere di sicurezza. I robot collaborativi, infatti, sono dotati di sensori collegati ad apposite frizioni sugli assi che bloccano il movimento nel caso in cui il robot collida con l'operatore, non creando pericolo per l'uomo. Sono solitamente di piccole dimensioni e vengono utilizzati per piccole operazioni, lavorando appunto vicino all'uomo.

Nel settore dei fornitori di impianti di Handling e Automazione industriale, si osserva un processo sempre più intenso di sviluppo di nuove soluzioni e integrazione di tecnologie e attrezzature eterogenee. Questi impianti, infatti, sono naturalmente oggetto di applicazioni tecnologiche sempre più all'avanguardia e per questo si assiste ad un rapido e dinamico sviluppo del prodotto e una sempre maggiore concorrenza nel settore. Gli impianti di Handling, così come quelli di automazione, ad esempio, vengono equipaggiati sempre più da sistemi di visione e sensoristica, così da perfezionare ed efficientare il funzionamento riducendo i rischi in termini di qualità del prodotto e di sicurezza sul lavoro per gli operatori. All'interno della tendenza sempre maggiore di uno sviluppo industriale verso l'"industria 4.0" e la trasformazione digitale, tali impianti integrano, inoltre, sistemi di raccolta ed elaborazione dei dati, che permettono, oltre che una programmazione "intelligente" e dinamica delle attività, anche una gestione e diagnostica da remoto. Lo sviluppo e l'innovazione nel settore riguarda anche e sempre più, infatti, i *system integrator*, ovvero quei sistemi capaci di garantire scambio di dati, dialogo e integrabilità tra diversi sistemi industriali e tra l'impianto di lavorazione o automazione e l'uomo. Questi sistemi permettono un più ampio utilizzo degli impianti, specialmente nel campo dell'automazione, riuscendo a programmare operazioni molto complesse e sfruttando così a pieno le potenzialità dei centri di lavoro robotizzati.

Per quanto riguarda gli impianti di movimentazione industriale (Handling) del segmento medio-alto destinati ai processi produttivi di elettrodomestici, nello specifico lavatrici, in Italia i principali players produttori di tali impianti sono circa cinque. Il mercato è dunque diviso tra poche aziende

altamente specializzate che riforniscono i grandi produttori di elettrodomestici sia nel territorio nazionale sia anche all'estero. Dal punto di vista del *know-how*, le poche aziende produttrici di impianti sono molto simili: la differenza è costituita dalla dimensione dell'azienda stessa. Due di queste cinque aziende hanno dimensioni strutturali, di numero di dipendenti e di fatturato molto maggiori rispetto alle altre tre: questo suddivide ulteriormente il mercato e le dinamiche di fornitura. Gli impianti di movimentazione, infatti, possono essere di dimensioni molto varie e perciò avere costi di fornitura che partono da circa centomila euro e possono arrivare anche a decine di milioni di euro. Per affrontare le esposizioni finanziarie che la costruzione di impianti molto grandi comporta, l'azienda deve necessariamente essere di grandi dimensioni e strutturata, a livello di numero di dipendenti e dal punto di vista finanziario: per questo, per la fornitura di impianti molto grandi la competizione si riduce ulteriormente. Per quanto riguarda invece l'automazione e le isole di lavoro robotizzate finalizzate alla produzione di elettrodomestici di media gamma, il settore presenta una maggiore concorrenza e caratteristiche strutturali differenti. La maggiore concorrenza, e quindi il maggior numero di aziende produttrici, è dovuta principalmente al minor costo degli impianti di automazione rispetto a quelli di movimentazione, che raggiungono un prezzo massimo, per quanto riguarda il settore considerato, inferiore al milione di euro: per questo, anche aziende molto piccole producono e commercializzano gli impianti e competono con aziende più grandi e strutturate. Il settore, inoltre, è molto segmentato e specializzato in singole fasi del processo produttivo, questo a causa anche delle "spinte" a monte da parte dei produttori e fornitori di robot. Ulteriore fattore che, negli ultimi anni, ha aumentato il numero di aziende e dunque il livello di concorrenza, è il crollo del mercato dell'auto: le aziende che in passato erano specializzate nella produzione di impianti per l'*automotive* hanno gradualmente diversificato il *business* aggredendo anche il mercato degli impianti di automazione per la produzione di elettrodomestici.

3.4.2 Strategie *demand pull* per l'internazionalizzazione

Dal punto di vista della catena di fornitura, le aziende produttrici di impianti di movimentazione ed automazione industriale agiscono costantemente in un contesto *business to business* e dunque interagiscono con clienti professionisti. Tali aziende nella maggior parte dei casi appartengono a distretti produttivi, sono piccole e medie imprese che realizzano i prodotti su commessa e dunque con alta specificità per ogni singolo progetto ed in stretta collaborazione con il cliente. Aziende come quelle descritte, solitamente sono altamente specializzate dal punto di vista esperienziale, tecnico e delle competenze e dunque legate ad un numero molto contenuto di clienti, che ne generano la maggior parte del fatturato. La stretta collaborazione con il cliente nella realizzazione di una fornitura, l'alta specializzazione in uno specifico segmento tecnico e il numero limitato di

clienti altamente fidelizzati implicano quasi inevitabilmente una forte dipendenza dagli ordini di fornitura effettuati da tali clienti.

Nello specifico caso del settore dell'elettrodomestico, è stato analizzato in precedenza come negli ultimi tre decenni i grandi produttori del "bianco", specialmente per i prodotti di media gamma, abbiano intrapreso strategie di internazionalizzazione in nuovi paesi, tendenzialmente dell'Est Europa, con gli obiettivi di una riduzione dei costi di produzione attraverso la manodopera specializzata a basso costo e di una maggior vicinanza geografica ai mercati finali. Questo fenomeno, analizzato dal punto di vista della catena di fornitura, ha provocato e provoca tutt'oggi necessariamente delle ripercussioni a monte della *supply chain*. I fornitori dei produttori di elettrodomestici, infatti, hanno l'opportunità di seguire i propri clienti nei nuovi mercati emergenti dando seguito ai consolidati legami di fornitura nel mercato domestico e inseguendo un potenziale incremento del proprio *business*. I fornitori, in questo contesto produttori di impianti di movimentazione e automazione industriali, devono quindi confrontarsi con nuove opportunità strategiche di internazionalizzazione aziendale. Dato che prevalentemente si tratta di imprese di piccole e medie dimensioni, esse sono da un lato, come visto nei capitoli precedenti, strutturalmente flessibili e quindi per certi versi naturalmente predisposte all'internazionalizzazione, dall'altro ancorate ai distretti industriali ed alla realtà d'origine e poco inclini a progetti strategici volti a nuovi mercati. Lo scenario, dunque, è quello di nuove opportunità legate a fenomeni di *demand pull*, in cui piccoli produttori di impianti produttivi vedono la propria domanda "trainata" da fenomeni che avvengono a valle, laddove i clienti, ovvero i grandi produttori di elettrodomestici, invitano i propri fornitori a seguirli nei processi di internazionalizzazione in nuovi mercati.

Alla luce della tendenza dei produttori di elettrodomestici di scegliere i mercati dell'Est Europa come approdo per i propri progetti di internazionalizzazione, le piccole e medie imprese fornitrici degli impianti coinvolte in tali progetti e a cui viene proposto di intraprendere a loro volta tali progetti strategici, devono confrontarsi con il mercato di riferimento in tali zone dell'Europa.

3.5 L'internazionalizzazione nell'Est Europa

I paesi dell'Est Europa iniziano ad assumere un ruolo considerevole nelle strategie aziendali italiane a partire dal primo decennio del Duemila, periodo in cui si inizia ad osservare una intensa mutazione della geografia industriale mondiale in riferimento, anche, alla realtà italiana. Il fenomeno, a livello generale, riguarda il fatto che, a partire dai primi anni del Duemila i paesi emergenti, tra cui Asia, Sud America, Africa e, appunto, Europa dell'Est, si impongono nei mercati

e modificano, a livello globale, la struttura e la formazione delle catene di fornitura ed in generale dei *supply network* da un lato, e la redistribuzione delle produzioni tra paesi dall'altro. Si delineano, in questo periodo, processi in realtà già presenti nell'ultimo ventennio del Novecento cambiando le logiche di mercato e la convenienza tecnica ed economica dei prodotti modificando, inevitabilmente, le sfide competitive delle imprese italiane ed europee. In generale, dunque, il fenomeno dell'imposizione da parte delle economie emergenti sui mercati basati su logiche produttive e di prodotto "tradizionali" è riassumibile attraverso la de-verticalizzazione ed il decentramento delle fasi di lavorazione per accedere a vantaggi di costo in termini di manodopera e di materie prime. Questi accadimenti fondano le radici negli anni Settanta del Novecento in cui il fenomeno si manifestava a livello nazionale, e si sviluppano poi a cavallo tra il Novecento ed il nuovo millennio allargandosi a livello transnazionale coinvolgendo le economie emergenti nelle catene di fornitura globali. I paesi emergenti dell'Est Europa, tra cui la Polonia, nel 2009 raddoppiano la loro quota di produzione industriale mondiale: dal 14% nel 2000, al 25% nel 2007, al 32% nel 2009. Un importante avvicinamento tra le imprese italiane e le realtà industriali e dei mercati finali dell'Est Europa si deve al periodo tra il 2004 ed il 2008 e, nello specifico, alla crisi economica del primo decennio del Duemila ed alle azioni di risposta delle imprese italiane. Le imprese italiane che sono riuscite, in questo periodo, a mantenere livelli di fatturato e di export pari a quelli degli anni precedenti lo hanno fatto anche grazie alle iniziative strategiche di dirottamento e riposizionamento dei propri prodotti nei mercati dei paesi emergenti, riducendo i commerci con i paesi avanzati colpiti dalla crisi economica. I paesi emergenti interessati sono stati quelli dell'Africa settentrionale, del Medio Oriente e, in modo significativo, dell'Est Europa, di cui i principali sono Polonia, Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia e Ungheria. Analizzando le traiettorie di vendita dei prodotti nel periodo interessato (dal 2004 al 2008), emerge come siano passati in secondo piano settori tradizionali del *made in Italy* come il mobile-arredo, il tessile ed il calzaturiero, e invece siano cresciuti i settori comprendenti i beni strumentali, la metallurgia e parte del settore chimico. La crescente richiesta estera di questi prodotti e l'aumento, dunque, dell'export nei paesi contenenti la domanda, ha infittito e strutturato i legami tra i produttori italiani ed i clienti, specialmente di tipo *business*, dei paesi di destinazione, prevalentemente dell'Est Europa. Alla fine del primo decennio del Duemila, il 53,4% delle esportazioni italiane di manufatti si riferiva ai settori di macchine industriali, metallurgia, automotive, chimica e apparecchi elettrici, mentre il tessile e l'abbigliamento superavano appena il 15% (Beltrame, Robiglio, Castagnoli, 2020).

È possibile affermare, dunque, che a partire dalla fine del primo decennio del Duemila i rapporti tra le imprese italiane, per la maggior parte produttrici di macchinari industriali e componenti intermedi

all'interno della catena globale del valore, e i mercati ed i substrati industriali delle nazioni economicamente emergenti come quelle dell'Est Europa, si siano gradualmente intensificati. Il fenomeno si deve anche, come già accennato in precedenza, alla forza trainante dettata dall'internazionalizzazione di attori di valle, quali *big players* di settori come l'automotive e l'elettrodomestico, in tali paesi con l'obiettivo di produrre ad un costo inferiore e ampliare i propri mercati di sbocco. L'apertura verso questi nuovi mercati da parte delle piccole e medie imprese italiane del B2B, dunque, è nata e si è sviluppata come unione di diverse forze, sia di tipo *pull*, come ad esempio la sempre crescente domanda nei nuovi mercati, sia di tipo *push*, come ad esempio la notorietà e l'affidabilità del *made in Italy*, lo spirito trainante ed innovatore degli imprenditori italiani e la natura strutturalmente dinamica delle PMI italiane. I vantaggi competitivi delle PMI italiane, oggi come nel primo decennio del Duemila, generalmente non si basano sul prezzo ma sulla rapidità di adattamento tecnologico, sul controllo della qualità, sulle forniture flessibili orientate alla *customer care* e al soddisfacimento delle richieste tecnologiche e di design del cliente: per questo restano competitive nei mercati europei e dell'Est Europa e presentano una crescente quota di mercato presso clienti nazionali ed internazionali con stabilimenti produttivi e distributivi in tali paesi.

Con particolare riferimento al fenomeno dell'internazionalizzazione in Polonia, ad oggi la presenza delle imprese italiane sul territorio polacco è particolarmente significativa, talvolta assumendo anche un'importanza primaria, come nel caso di aziende coinvolte nei *supply network* dei settori dell'elettrodomestico e dell'automotive. Spesso le aziende italiane con stabilimenti ed investimenti produttivi in Polonia ricoprono il ruolo di subfornitori dei poli industriali di grandi gruppi internazionali, di origine italiana o estera: il numero di tali aziende è cresciuto notevolmente negli ultimi anni. Dalla fine del primo decennio del Duemila, che, come visto in precedenza, ha segnato il consolidamento dei legami tra le aziende italiane e le realtà industriali e di mercato dei paesi dell'Est Europa, le aziende italiane con investimenti produttivi in Polonia sono passate da 1.300 presenze nel 2013 a più di 2.600 nel 2017, secondo i dati forniti dalla CCIIP, la Camera di Commercio dell'Industria Italiana in Polonia (altresì indicata come *Italian Chamber of Commerce in Poland*), con un numero di addetti totale stimato, secondo le statistiche più recenti, di più di 90.000. Inoltre, nel 2015 l'Italia si posizionava in quinta posizione per livelli di investimenti diretti esteri in Polonia, secondo il criterio OCSE della sede legale della casa madre dell'azienda, con circa 9,6 miliardi di euro (Fonte: Ministero italiano degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale).

4 METODOLOGIE E APPROCCIO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In questo capitolo si approfondiscono le tematiche riguardanti l'approccio all'internazionalizzazione dal punto di vista operativo: una strategia aziendale con tale obiettivo deve essere strutturata e deve prevedere un *business plan* che analizza ogni aspetto del programma di internazionalizzazione. Lo studio, in prima analisi, deve essere focalizzato sulle ipotesi alla base dell'internazionalizzazione e approfondire le ragioni di tale decisione, i vantaggi e le criticità del progetto, le scelte di alto livello, come ad esempio il nuovo mercato estero, ed il contesto in cui l'azienda opera e con cui si troverà a confrontarsi, a livello di mercato e di competitività. Le tematiche affrontate in questo capitolo riprendono alcuni elementi teorici e statistici affrontati in precedenza, al fine di fornire una metodologia dapprima generale per un approccio corretto all'internazionalizzazione e successivamente specifico nel caso di una PMI, giungendo, con i risultati empirici proposti nell'ultimo capitolo, al caso di uno studio elaborato da un'azienda di piccole dimensioni, produttrice di impianti di movimentazione ed automazione industriale che ha deciso di intraprendere un programma di internazionalizzazione con l'obiettivo di "seguire" i propri clienti, aziende multinazionali produttrici di lavabiancheria di media gamma, nei mercati dell'Est Europa.

Le strategie di internazionalizzazione, dal punto di vista operativo, si realizzano con il dispiegarsi oltre i confini nazionali dei prodotti, dei fattori produttivi, delle relazioni contrattuali e delle attività, per lo meno alcune di esse, della catena del valore (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Ogni impresa che intende entrare in un nuovo mercato estero deve valutare e decidere in merito a quale mercato target considerare, quando entrare e con quale modalità. La scelta del mercato, ad esempio, deve strutturarsi sulla base delle prospettive di crescita e di redditività nel lungo periodo dell'azienda nel mercato estero; per quanto riguarda le modalità di entrata, invece, occorre valutare diverse opzioni come limitarsi semplicemente ad esportare piuttosto che avviare collaborazioni con aziende locali o acquisendo realtà già consolidate. Altre valutazioni necessarie riguardano lo strutturare il proprio *business* in funzione del nuovo contesto industriale e di mercato, analizzando il

proprio *supply network* in funzione dell'internazionalizzazione e identificando fattori critici di successo di progetti già implementati da altre aziende, avviando quindi analisi di *benchmark*.

4.1 Attrattività e accessibilità dei paesi: la scelta del mercato

La scelta strategica di dove internazionalizzarsi si riconduce alla scelta della nazione, del mercato e della zona geografica in cui posizionare le attività d'impresa. Il processo di tali scelte considera in generale due fasi: la scelta dei candidati, ovvero nazioni o mercati le cui caratteristiche sono compatibili con le strategie e gli obiettivi di internazionalizzazione dell'azienda, e la selezione dei vincitori (o del vincitore), eseguita sulla base dell'importanza strategica o attrattività di ciascun mercato estero candidato. Esiste poi una terza fase che prevede l'analisi dell'accessibilità dei paesi selezionati in precedenza. È bene dunque, come buona prassi, ricondurre l'analisi della strategia di internazionalizzazione a processi valutativi razionali: tale approccio fin dalle prime fasi si riflette poi sulla gestione e sul mantenimento delle posizioni conquistate nel lungo termine.

4.1.1 Il *clustering* delle nazioni

Il *clustering* delle nazioni, ovvero la prima fase di scelta dei candidati, è caratterizzata dal requisito della somiglianza: si tratta di individuare nazioni simili dal punto di vista di potenziale raggiungibilità degli obiettivi da parte dell'azienda che intende internazionalizzare. Vengono selezionate quelle nazioni che meglio rispondono alle esigenze ed aspettative strategiche dell'azienda, di cui le principali riguardano la capacità di generare redditività nel lungo periodo (Coda, 1984). È possibile individuare quattro tipologie di nazioni che possono risultare attrattive (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008):

- I mercati di sbocco per i prodotti o servizi dell'impresa;
- I mercati delle risorse che consentono di ottenere fattori produttivi ad un costo inferiore (principalmente materie prime o manodopera);
- I mercati delle risorse che consentono di ottenere fattori produttivi (solitamente conoscenze e *know how*) che possano aumentare il valore dell'offerta dell'impresa;
- Paesi in cui localizzare il coordinamento di alcune attività (come, ad esempio, la ricerca e sviluppo in aree particolarmente stimolanti e appartenenti a networks).

Queste tipologie di nazioni sono individuate a partire dai possibili obiettivi strategici che un'impresa può avere nell'intraprendere un progetto di internazionalizzazione: essi possono esse raggruppati come segue.

- La ricerca di un mercato di sbocco per i propri prodotti;
- La ricerca di mercati delle risorse, che possano
    - Aumentare l'efficienza dei propri prodotti,
    - Aumentare il valore della propria offerta.

Tabella 4.1 - Obiettivi strategici dell'internazionalizzazione e tipologie di nazioni

		Obiettivi strategici dell'internazionalizzazione		
		Mercati di sbocco per i propri prodotti	Mercati di risorse	
			Aumentare efficienza prodotti	Aumentare valore offerta
Tipologie di nazioni	Mercati di sbocco per i prodotti	X		
	Mercati delle risorse per fattori produttivi a costi inferiori		X	
	Mercati delle risorse per fattori produttivi che aumentare valore dell'offerta (conoscenza)		X	X
	Paesi in cui localizzare coordinamento		X	X

Nella *Tabella 4.1* è rappresentato l'insieme di legami tra gli obiettivi strategici dell'impresa e le tipologie di nazioni secondo la classificazione vista in precedenza. Una prima classificazione delle nazioni candidate può infatti essere fatta a partire dagli obiettivi attesi dall'azienda dall'internazionalizzazione, da cui si deriva la tipologia di nazione idonea. Mentre le prime due tipologie corrispondono in modo ovvio e diretto rispettivamente agli obiettivi "mercati di sbocco" e "aumento dell'efficienza dei propri prodotti", le ultime due tipologie possono derivare sia da obiettivi di aumento dell'efficienza per i propri prodotti sia di aumento del valore dell'offerta. La conoscenza (terza tipologia) ed il coordinamento (quarta tipologia) nel nuovo mercato estero possono, infatti, contribuire sia all'efficienza sia al valore dei prodotti dell'azienda: è il caso della delocalizzazione della ricerca e sviluppo nel nuovo paese, che può contribuire allo sviluppo di

nuove soluzioni per i prodotti, oppure delle funzioni logistiche, che possono contribuire alla riduzione dei costi o a nuovi attributi per i prodotti (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

In modo più specifico, è possibile, per ognuna delle quattro tipologie di nazioni che in modo semplificato verranno chiamate "mercato", "risorse", "conoscenza" e "coordinamento", individuare:

- Le aspettative sull'internalizzazione che spingono l'azienda a scegliere la specifica tipologia di nazione;
- Gli indicatori chiave che caratterizzano le nazioni della specifica tipologia;
- La tipologia di nazione, grazie alla quale individuare e selezionare operativamente le nazioni che rientrano nelle rispettive categorie.

Lo schema è riportato in *Tabella 4.2*, che rappresenta lungo le colonne le quattro tipologie di nazioni con le corrispondenti, lungo le righe, aspettative, indicatori chiave e tipologie.

Tabella 4.2 - Matrice obiettivi dell'internazionalizzazione/tipologie di nazioni

	Mercato	**Risorse**	**Conoscenza**	**Coordinamento**
Aspettative	• Penetrazione del mercato	• Accesso a risorse naturali • Manodopera a basso costo • Accesso a fornitori	• Conoscenza tecnologica • Conoscenza *best practices* • Potenziare capacità competitive	• Migliorare logistica • Accesso al mercato dei capitali
Indicatori chiave	Tasso di crescita e quota di mercato	Costo, qualità e capacità di accesso	*Know how*, livello di innovazione prodotti e processi	Velocità e controllo
Tipo di nazioni	Tutte le tipologie, in funzione del potenziale di mercato e del contesto competitivo	Nazioni ricche di risorse naturali e con ampi bacini di manodopera	Nazioni con elevata attività di ricerca	Nazioni "hubs", che fungono da "nodi", centri di riferimento e passaggi obbligati

4.1.2 L'attrattività dei paesi

Una volta individuate le nazioni le cui caratteristiche sono potenzialmente compatibili con gli obiettivi strategici per cui l'impresa intende avviare un programma di internazionalizzazione, occorre determinare l'attrattività di tali paesi per definire poi una scelta definitiva del mercato estero su cui focalizzare lo studio e l'internazionalizzazione.

L'attrattività è un elemento caratteristico di ogni paese in relazione alla specifica azienda: riguarda, ad esempio nel caso di strategie di internazionalizzazione volte alla ricerca di un nuovo mercato per i propri prodotti, valutazioni rispetto alle dimensioni del paese, alle caratteristiche dei segmenti di domanda, all'accettazione dei prodotti e alla specificità dei fattori critici di successo (Valdani, Bertoli, 2006). A tal proposito, l'attrattività di una nazione può essere in modo generico ricondotta alla risultante tra gli elementi di vantaggio e di svantaggio di cinque principali fattori: economici, politici, demografici, culturali e competitivi (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Per quanto riguarda i fattori economici, essi si riconducono a:

- Risorse naturali, come ad esempio quelle agricole ed estrattive. La disponibilità di tali risorse deve essere valutata in termini qualitativi e quantitativi ed i principali serbatoi sono generalmente rappresentati dai paesi in via di sviluppo.
- Mercato del lavoro. Anch'esso va valutato dal punto di vista quantitativo e qualitativo: generalizzando, infatti, i paesi in via di sviluppo offrono abbondante manodopera a basso costo ma poco qualificata, mentre nei paesi altamente sviluppati ed economicamente avanzati è presente manodopera specializzata ma in minor quantità. Tali considerazioni devono dunque essere fatte in ottica di investimento e di produttività.
- Mercato dei capitali: esso è rappresentato principalmente, nel contesto analizzato, dalle variabili di reddito (e la sua distribuzione a livello nazionale) e tasso di risparmio. La domanda, infatti, è direttamente legata a questi due fattori ed alla conseguente capacità di spesa, limitatamente al segmento di prodotto che si considera. Da tener conto, inoltre, del tasso di inflazione e le conseguenze sulla definizione dei prezzi dei prodotti e del tasso di cambio, nel caso di transazioni tra differenti monete.
- Infrastrutture. Esse rappresentano la capacità di collegamento del paese estero al suo interno e con gli altri paesi. Tra le principali da considerare vi sono le infrastrutture di trasporto su gomma, rotaia, navale e aereo e conseguenti centri di approdo attrezzati come stazioni, porti e aeroporti. Fondamentali, inoltre, le infrastrutture di comunicazione che permettono il trasferimento di informazioni tra le diverse sedi dell'azienda, con il mercato e con l'intera *supply chain*.
- Tecnologia, che può essere maggiore o minore nell'azienda rispetto al paese estero di destinazione. Nel caso in cui l'azienda voglia reperire *asset* relativi al *Know-how*, essa deve comprendere le modalità con le quali assorbire la conoscenza e trasferirla in tutta l'organizzazione. Nel caso contrario, è opportuno analizzare le dinamiche e l'ambiente non

domestico nel quale si intende approdare, al fine comprendere la fattibilità e le eventuali modalità di esportazione del *Know-how*.

Per quanto riguarda i fattori politici, i principali elementi da considerare sono l'instabilità politica, la tipologia ed il funzionamento delle istituzioni, legate anche al tipo di ideologia politica, le relazioni internazionali e gli incentivi. Nello specifico, le relazioni internazionali impattano in modo diretto sulle importazioni o esportazioni di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, e possono costituire ostacoli importanti allo sviluppo dell'internazionalizzazione. Il sistema di incentivi, inoltre, può essere un sostegno agli investimenti nello specifico paese estero: molti paesi, specialmente quelli emergenti, offrono condizioni vantaggiose per alcuni settori o specificatamente agli insediamenti esteri, attirando dunque investitori. Nella valutazione tra i vantaggi e svantaggi di matrice politica, occorre identificare e valutare i possibili fattori di rischio politico così da poterne eventualmente mitigare l'intensità. I principali sono il rischio di disordini civili, di conflitti e guerre, di espropriazione (per reazione all'attività straniera, ideologica, politica o burocratica), di controllo dei prezzi, di cambiamento avverso del regime fiscale, di restrizioni (alla produzione, al rimpatrio degli utili, all'esportazione) e di svalutazione.

Gli approfondimenti sul fattore demografico si riconducono principalmente al grado di urbanizzazione del paese estero, ai flussi migratori che lo interessano ed alla struttura della popolazione. Quest'ultimo elemento è importante perché permette di trarre conclusioni riguardo la suddivisione della popolazione e la sua crescita, da cui derivano considerazioni sulla gestione e sulla tipologia dei consumatori e dei potenziali clienti. Tendenzialmente, una popolazione composta per la maggior parte di giovani offre maggiore manodopera rispetto ad una popolazione più vecchia: le differenze, inoltre, sono apprezzabili anche dal punto di vista del potere di acquisto e delle preferenze dei consumatori. La manodopera dipende anche dai fenomeni migratori, che incidono inoltre sulla dinamicità e volatilità del tipo di domanda e sulle esigenze dei consumatori, che tenderanno a variare al variare della popolazione.

I fattori culturali sono alla base di ogni considerazione che può essere fatta sulla struttura sociale ed economica di una nazione e per questo sono un punto molto importante nello studio dell'internazionalizzazione; rappresentano, inoltre, l'analisi più complessa poiché la loro comprensione richiede l'immedesimazione nell'ambiente estero. Le dinamiche culturali impattano in modo diretto non solo sulla domanda e sulla competitività di un prodotto sul mercato, ma anche sulle dinamiche di cooperazione, gestione e di rapporto. La cultura influenza quindi anche la struttura organizzativa di un'impresa, le barriere all'ingresso in un determinato mercato e le attività

di marketing e branding: è dunque opportuno studiare tali dinamiche per formulare una strategia quanto più adatta al nuovo ambiente.

I fattori competitivi sono quelle variabili che influenzano la competizione in un settore o in un segmento di esso ed è possibile rappresentarli attraverso le cinque forze di Porter (Porter, 1985):

- Potere contrattuale dei fornitori;
- Potere contrattuale dei clienti;
- Barriere all'ingresso;
- Intensità della concorrenza;
- Pressione dei prodotti sostitutivi.

È opportuno, inoltre, studiare le dinamiche di un determinato settore al fine di comprenderne la possibile tendenza al "fallimento di mercato", dunque alla formazione di monopoli o duopoli, e i possibili interventi dello stato volti alla modifica di tali settori. Lo stato deve essere inoltre considerato, dal punto di vista competitivo, alla luce della possibile presenza di organizzazioni a partecipazione statale che possono divenire potenziali fornitori e clienti (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

I fattori appena descritti delineano, nel loro insieme, il concetto ed il livello di attrattività di una nazione. Ogni fattore può essere o può contenere rischi ed opportunità che, se uniti, permettono di derivare l'attrattività totale: l'attrattività di una nazione aumenta all'aumentare delle opportunità offerte.

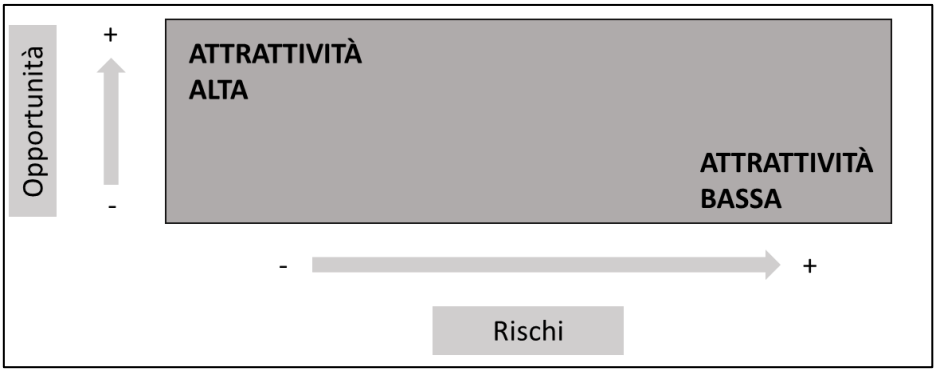

Figura 4.1 - Matrice opportunità/rischi

4.1.3 L'accessibilità dei paesi

Il processo valutativo prosegue con l'analisi dell'accessibilità dei paesi scegliendo, in presenza di pari valori della matrice opportunità/rischi, il paese che presenta, almeno potenzialmente, le minori difficoltà all'ingresso. La valutazione del grado di accessibilità di un paese richiede la considerazione principalmente di due macro-fattori: le barriere artificiali e l'ambiente competitivo. Per quanto concerne l'ambiente competitivo, si rimanda alle considerazioni dei capitoli precedenti e successivi, con particolare enfasi alle teorie di Porter e sottolineando che, nell'ottica della formulazione di una strategia di internazionalizzazione, occorre basarsi principalmente sulle analisi della domanda (caratteristiche e struttura), della concorrenza e delle infrastrutture di marketing. Per quanto riguarda invece le barriere artificiali, esse si manifestano nella "manipolazione amministrativa" di beni, fattori produttivi e informazioni e dei rispettivi flussi da parte dei governi nazionali, attraverso scelte di carattere politico ed economico (Valdani, 2006). Si parla di barriere artificiali "tariffarie" nel caso in cui il governo nazionale introduca una tariffa obbligatoria per importare merci nel paese, con una conseguente riduzione di competitività delle stesse rispetto alla produzione locale. Vi sono varie tipologie di barriere tariffarie, ma i dazi doganali ne sono la tipologia più conosciuta. Sono imposte indirette che vengono imposte nel momento in cui la merce entra nel territorio doganale dello stato. I dazi comprimono la marginalità dell'azienda che importa, in tale stato, i propri prodotti per immetterli in quel mercato. I dazi colpiscono in modo minore le aziende che nel paese estero producono il bene che poi viene venduto su quello stesso mercato: in tal caso il tributo si applica alle materie prime, qualora esse provengano dall'esterno dei confini nazionali, in egual modo per tutti i produttori. Le barriere artificiali "non tariffarie" o "occulte", invece, non si manifestano nell'obbligo di un tributo tariffario per le merci di importazione ma, ugualmente a quelle "tariffarie", producono come principale conseguenza quella di indebolire a livello competitivo i prodotti importati rispetto a quelli prodotti nel territorio nazionale. È complesso identificare, nei vari paesi, tali barriere in quanto, appunto, "occulte", così come lo è classificarle. Sono comprese le limitazioni quantitative al commercio con l'estero, gli standard di prodotto, le procedure e norme doganali e le misure di carattere finanziario e valutario (Valdani, 2006).

È bene specificare che, secondo i principi sanciti dall'organizzazione mondiale del commercio (OMC), ogni paese dovrebbe preventivamente dichiarare le modalità e l'entità di eventuali tariffe per l'importazione delle merci nei propri mercati, specificando le classi merceologiche per cui essi vengono applicati. Il dazio viene solitamente concordato tra paesi e dunque è soggetto a trattative e, sempre in linea di principio, dovrebbe essere "consolidato" e dunque non variabile nel tempo. Va

specificato, inoltre, che, a livello generale, le barriere artificiali colpiscono maggiormente le aziende che importano prodotti finiti o semilavorati nel paese al fine di immetterlo sul mercato. Meno colpite sono le aziende che intendono avviare strategie di internazionalizzazione volte alla produzione nel nuovo stato, in quanto coinvolte solo nell'importazione di materie prime, qualora esse non siano già disponibili nel paese in questione.

4.1.4 La scelta del mercato

L'identificazione del o dei paesi in cui internazionalizzare si conclude, secondo un'analisi di alto livello, con le stime che riguardano i tempi di sviluppo dell'internazionalizzazione e la posizione competitiva acquisibile dall'impresa nel nuovo contesto. La stima dei tempi di sviluppo si basa sulle analisi di contesto, di domanda e competitive. Nello specifico, occorre correlare l'esperienza maturata dall'azienda nel mercato domestico o in precedenti strategie di internazionalizzazione con il nuovo contesto estero, valutandone il livello di applicabilità e di competitività che può essere generata. Si tratta dunque di valutare la trasferibilità delle risorse endogene all'azienda nella nuova organizzazione e nella strategia di internazionalizzazione. Correlando poi l'attrattività del paese selezionato con la posizione competitiva in esso acquisibile dall'impresa (intesa come forza competitiva), è possibile ipotizzare se, in tale paese, è opportuno sviluppare o difendere la posizione competitiva, massimizzare il ritorno sull'investimento o disinvestire, oppure investire selettivamente. Per fare ciò può essere utilizzata la matrice "General Electric", uno strumento utilizzato la prima volta dalla McKinsey Consultant in un progetto di analisi della General Electric e ancora oggi consultato in ambito di pianificazione strategica. La matrice analizza in modo generale le strategie di un'azienda che è già presente in mercati esteri; perciò, considera anche strategie di abbandono o di mietitura (ovvero minimizzare gli ulteriori investimenti di mantenimento e programmare la vendita dell'attività con maggior vantaggio finanziario). In *Figura 4.2* si evidenziano le parti interessate dalla presente analisi, che si riferiscono dunque alle celle della matrice in cui:

- Investire secondo priorità a difesa della posizione acquisita;
- Investire sviluppando strategie di crescita laddove la redditività è buona;
- Difendere le posizioni acquisite o, in alternativa, disinvestire;
- Massimizzare il ritorno dell'investimento (ROI) e disinvestire.

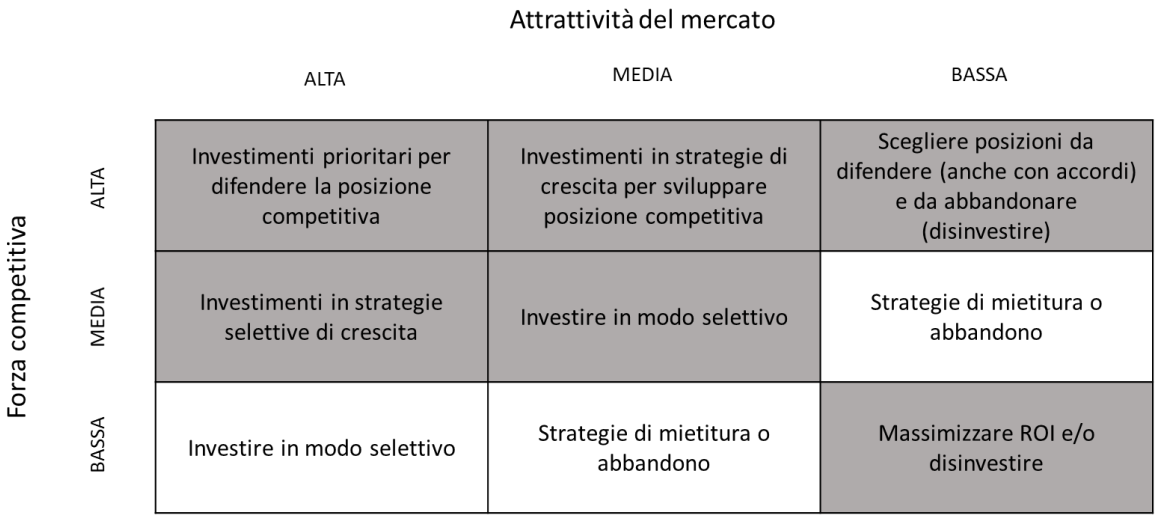

Figura 4.2 - Adattamento della matrice General Electric/McKinsey

Le analisi di attrattività e accessibilità dei paesi, unite nella selezione e scelta della nazione estera e dunque del mercato in cui si intende internazionalizzare, sono state affrontate nei capitoli precedenti tramite una trattazione generale, proponendo una sequenza concettuale di azioni di alto livello. Occorre poi, in riferimento allo specifico caso affrontato, dotarsi di analisi più specifiche che possano fornire una visuale quanto possibile completa a supporto della strategia di internazionalizzazione, comprendendo lo studio del supply network nel nuovo contesto produttivo o distributivo, di strategie di alleanza nel paese estero e delle dinamiche e realtà nel nuovo mercato, oltre all'individuazione di casi *benchmark* di cui studiarne i fattori chiave. Questi elementi vengono analizzati di seguito, così da proporre un insieme di strumenti specifici e quanto più operativi nella formulazione di un programma di internazionalizzazione.

4.2 L'internazionalizzazione del *supply network*

Con il termine *supply network* si intende, in modo generico, la gestione delle attività nell'ottica del superamento dei confini della singola organizzazione. Il concetto viene genericamente indicato spesso come *supply chain* (letteralmente catena di fornitura), la cui gestione si riconduce alla disciplina del *supply chain management* e si basa sull'idea che un'organizzazione, nell'esercizio del *business*, sia attore più o meno diretto di una catena di organizzazioni che contribuiscono alla realizzazione di un bene. La catena si estende dai primi passaggi a monte di estrazione e approvvigionamento delle materie prime fino ai servizi di post-vendita una volta che il prodotto è

stato realizzato, immesso sul mercato ed acquistato dal consumatore finale. Il concetto di *supply chain management* nasce, dunque, dall'idea che le prestazioni di un'organizzazione sono influenzate dalle azioni delle altre organizzazioni che costituiscono la *supply chain;* emerge, inoltre, che comprendere e gestire le *supply chain* può essere vantaggioso per le aziende, specialmente in contesti di collaborazioni interaziendali che formano vere e proprie reti e realizzano scambi di prodotti tangibili (Danese, Romano, 2010). Molti autori, inoltre, riconoscono che la disciplina del *supply chain* possa essere applicata a contesti di mercato e permetta di approfondire dinamiche e forze competitive: in molti contesti, infatti, si riconosce che la competizione non avvenga più tra singole aziende, bensì tra *supply chain* (Macbeth, Ferguson, 1994).

Il *supply network*, ad oggi, assume spesso una dimensione globale in quanto le aziende operano in contesti globalizzati, che comprendono clienti, fornitori e stabilimenti in differenti paesi. Emerge dunque una classificazione delle strategie di internazionalizzazione che prendono in esame l'estensione del *supply network* o di una parte dell'organizzazione stessa in paesi non domestici: si parla di *international manufacturing* per quanto riguarda l'internazionalizzazione del network di produzione e di *international sourcing* per quanto riguarda lo sviluppo e la gestione di fornitori internazionali.

L'*international sourcing* riguarda, come detto, la strategia di costruzione di una rete di fornitura internazionale: essa può essere una scelta obbligata nel caso di difficoltà nella reperibilità delle materie prime, può essere legata alla ricerca di un minor costo nelle forniture (anche logistico) o riguardare lo sviluppo di un nuovo prodotto che richiede materiali disponibili solo in alcuni mercati (non domestici). L'*international sourcing* non riguarda strettamente le attività di internazionalizzazione aziendale e perciò non verrà approfondito in questo testo; è bene però specificare che ne esistono molteplici tipologie ed è possibile osservare come, spesso, le aziende seguono percorsi di *international sourcing* che le portano da modelli semplici a forme strategiche più complesse (Rugman, Lecraw, Booth, 1985).

L'*international manufacturing*, invece, è quel tipo di strategia che prevede la realizzazione di stabilimenti all'estero piuttosto che la creazione di collaborazioni strategiche e joint venture con produttori nel contesto industriale estero. Per fare ciò occorre implementare uno studio riguardo la progettazione della struttura fisica del *supply network* che, in generale, include alcune importanti scelte:

- La localizzazione delle strutture*;*
- Ruolo e specializzazione delle strutture.

4.2.1 Localizzazione delle strutture

L'importanza della scelta della localizzazione delle nuove strutture estere di un'azienda risulta, in modo immediato, fondamentale per quanto riguarda il settore del *retail*, inteso come la vendita al dettaglio di prodotti finiti: la vicinanza al consumatore finale e la localizzazione strategica è il principale fattore chiave per un investimento di internazionalizzazione per la distribuzione dei prodotti finiti.

L'importanza di tale scelta però riguarda anche strutture e *facilities* che operano più a monte della *supply chain*, come ad esempio stabilimenti produttivi. Nell'intraprendere una strategia di internazionalizzazione che prevede l'apertura di uno stabilimento produttivo nel paese estero, occorre valutare la regione o zona geografica del paese in cui avviare l'investimento tenendo conto di alcuni aspetti fondamentali, raggruppabili principalmente in fattori che impattano sui costi e fattori che impattano sul servizio. Uno specifico paese, dunque, non è sinonimo di successo per un investimento: è possibile che lo sia una determinata area geografica di quello specifico paese, in termini di disponibilità e caratteristiche richieste dall'investimento stesso.

- Costo degli input e fattori che impattano sui costi. I costi di fattori come la manodopera, i terreni, l'energia, i trasporti o le tasse variano al variare dei paesi e delle aree geografiche.
  Per quanto riguarda il costo della manodopera, esso può variare sensibilmente tra regioni o tra nazioni. La scelta di un paese influenzata dal costo orario della manodopera deve però tener conto anche della produttività della stessa: produrre nel paese B in cui il costo orario del lavoro e la produttività sono, ad esempio, il novanta percento di quelli del paese A, non porterebbe alcun vantaggio di costo. Quello che un lavoratore del paese A produce in cento ore verrebbe prodotto in B in più di centodieci ore (100/0,9) e, dato che un'ora verrebbe pagata in B il novanta percento di quanto verrebbe pagata in A, i costi unitari non cambierebbero. Occorre tener conto, quindi, non solo del costo orario del lavoro ma anche della produttività, tramite il costo unitario di produzione (Danese, Romano, 2010).
  Altri fattori di costo possono rivelarsi un vantaggio nella scelta della localizzazione, come ad esempio quelli che riguardano i terreni e l'affitto delle strutture: la Romania è stata, fino a qualche tempo fa, molto attraente per molti investitori italiani da questo punto di vista.
  Le aziende energivore, inoltre, possono essere attratte da paesi con una disponibilità energetica a basso costo: è il caso di acciaierie o di aziende nel settore chimico o della raffineria.
  Un ulteriore input che riguarda i costi è quello dei trasporti, che possono essere in entrata o in uscita all'azienda. Nel primo caso, se risulta costoso, l'azienda può essere spinta verso

una scelta di localizzazione geograficamente vicina alle fonti di input delle materie prime o semilavorati; nel secondo caso, invece, la scelta ricadrebbe su zone vicine ai clienti, sempre nel caso in cui il trasporto sia particolarmente costoso. Quello dei trasporti è, in generale, un motivo di valutazione su molteplici fronti. Le aziende spesso decidono di delocalizzare o internazionalizzare per garantire ai propri clienti forniture *Just in Time*, seguendoli dunque geograficamente: è il caso, come accennato nei precedenti capitoli, dei fornitori di impianti di movimentazione per i produttori dell'elettrodomestico come anche per il settore *automotive*. Occorre inoltre valutare la posizione in relazione all'accessibilità: la nuova struttura deve poter accedere facilmente a punti strategici per il tipo di trasporto utilizzato nel determinato business, che sia su rotaia (quindi stazioni ferroviarie), su ruota (quindi autostrade), su nave (porti) o su aereo (aeroporti).

- Fattori che impattano sul servizio e sui ricavi potenziali.

  Un fattore impattante è sicuramente la disponibilità della manodopera. Nella zona selezionata dev'essere possibile reperire personale qualificato rispetto all'attività produttiva che si intende realizzare. La mancanza delle risorse umane che possano popolare la nuova struttura può essere un fattore di rischio per l'investimento, costringendo l'organizzazione a maggiori costi per la ricerca, la gestione e la retribuzione del personale, per la formazione di personale non qualificato o, nel peggiore dei casi, al disinvestimento. La valutazione deve essere fatta confrontando tra loro le diverse aree o zone geografiche di un determinato paese. Nella maggior parte dei paesi industrializzati o in via di sviluppo, infatti, esistono città o aree geografiche che, per storia, architettura e localizzazione sono sviluppate in determinate fasi della *supply chain* o in determinati settori: ne sono un esempio le grandi città con una forte presenza di aziende specializzate nella finanza o di rivenditori di grandi firme della moda, oppure distretti industriali altamente specializzati nella produzione di uno o pochi specifici prodotti o semilavorati. Queste considerazioni impattano anche sulla disponibilità di manodopera qualificata per l'azienda che intende internazionalizzare, requisito impattante sul livello di eccellenza dei prodotti o servizi realizzati dall'organizzazione.

  In relazione a quanto detto, è possibile individuare nell'adeguatezza del luogo un ulteriore fattore impattante e sul servizio e quindi sui ricavi: il fattore immagine, infatti, ha un peso sulle scelte di localizzazione e impone l'azienda di relazionare tra loro il tipo di business, il luogo ed il tipo di attore con cui si interfaccia presso la nuova struttura. Un ulteriore fattore da considerare è quello dell'accessibilità e comodità per il cliente che intende raggiungere la nuova struttura (Danese, Romano, 2010): si rimanda alle considerazioni precedenti sull'importanza della prossimità ad arterie di comunicazione e sull'adeguatezza del luogo.

4.2.2 Ruolo e specializzazione delle strutture

Nel progettare la struttura fisica del *Supply Network* in relazione all'internazionalizzazione, una delle scelte importanti riguarda le attività che la nuova *facility* svolge e dunque il suo ruolo all'interno della catena di fornitura (Romano, Danese, 2010). Il contributo della nuova struttura estera deve essere coerente con la strategia dell'intera organizzazione e con il nuovo paese in cui si intende internazionalizzare: se l'obiettivo è quello di investire in una zona geografica con una forte presenza di manodopera specializzata, distretti industriali, basso costo della manodopera e accessibilità dei trasporti, al fine di sfruttare tali caratteristiche la nuova struttura dovrà per lo più realizzare attività di assemblaggio e produzione. Una suddivisione dei compiti tra le diverse *facilities* di un'organizzazione è un'attività di progettazione da svolgere analizzando e confrontando le caratteristiche del luogo selezionato: in linea generale, i poli industriali sono adatti ad ospitare attività produttive e commerciali se con clienti business (B2B), mentre le attività come la vendita al cliente finale (B2C), attività di ricerca o nel mondo della finanza devono essere svolte da strutture localizzate adeguatamente, ovvero, nella maggior parte dei casi, nei centri abitati o nelle cosiddette "capitali economiche" di uno specifico paese.

Secondo K. Ferdows, è possibile classificare i ruoli degli stabilimenti produttivi all'estero a partire da due elementi principali (Ferdows, 1997).

Il primo riguarda il motivo che ha guidato l'azienda nella scelta della localizzazione: a tal proposito si individuano tre ragioni primarie:

- L'accesso a input a basso costo (manodopera, materiali, energia);
- Accesso a risorse e competenze (tecniche e tecnologiche) grazie alla vicinanza a poli scientifici ed universitari o attori specifici della *supply chain*;
- Vicinanza ad un potenziale mercato (con una distribuzione maggiormente capillare o assicurando forniture *Just in Time*).

Il secondo riguarda l'ampiezza delle attività svolte all'interno della *facility*: essa si riferisce alla competenza dello stabilimento, ovvero l'esistenza di competenze ulteriori rispetto a quelle produttive, come ad esempio la capacità nell'assistenza post-vendita, quella di approvvigionamento, quella di progettazione e altre. La competenza di una struttura, quindi, ha due estremi: "bassa" se le attività sono solamente quelle di produzione e "alta" nel caso in cui la *facility* sia un punto di riferimento per l'organizzazione, in termini di conoscenze di prodotti e processi. Incrociando il grado di competenze nella *facility* e la ragione primaria che ha guidato l'organizzazione nella scelta

di internazionalizzazione è possibile, secondo Ferdows, individuare il ruolo della singola struttura all'interno del *Supply Network*.

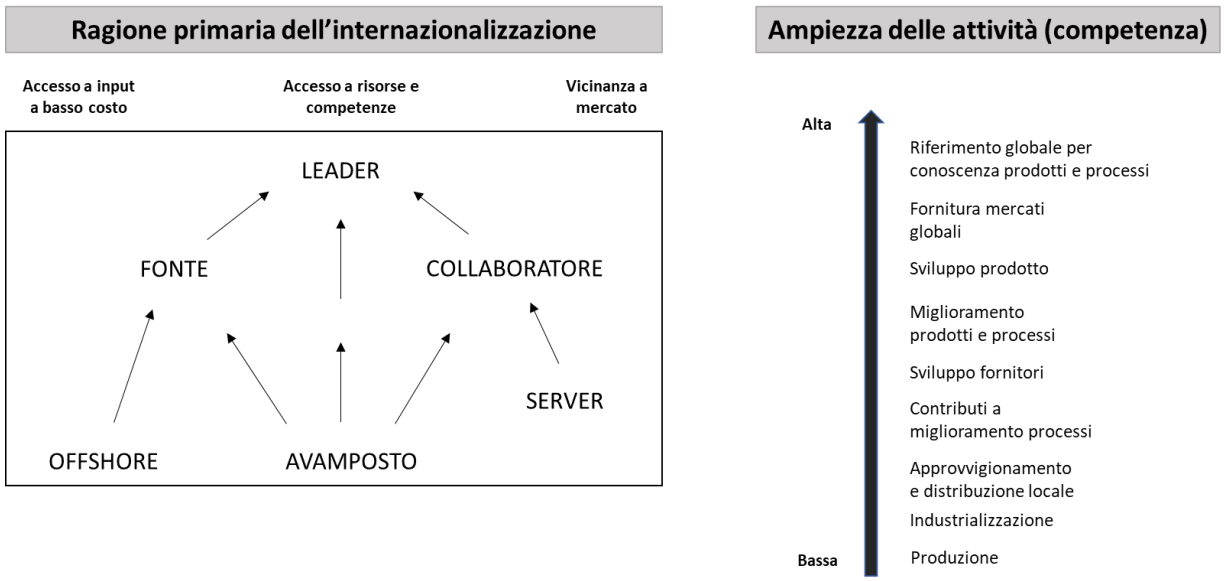

Figura 4.3 - Ruolo della struttura nel supply network secondo la classificazione di Ferdows (1997)

Come evidenziato in *Figura 4.3*, si individuano sei tipologie di contributi che una struttura può apportare al *Supply Network*:

- Offshore, ovvero stabilimenti che garantiscono l'accesso a input a basso costo, come materie prime o manodopera. I prodotti solitamente non sono destinati al mercato locale, non sono presenti attività innovative o di sviluppo e le decisioni e attività strategiche sono affidate al management in un altro stabilimento.
- Fonte, stabilimenti che, analogamente a quelli offshore, garantiscono l'accesso agli input ma, a differenza di essi, hanno maggiori responsabilità nel processo di approvvigionamento, pianificazione, miglioramento e progettazione.
- Server e Collaboratore, stabilimenti con obiettivi di fornitura verso il mercato locale. L'autonomia di uno stabilimento Server è inferiore rispetto a quella di uno stabilimento Collaboratore, che può in modo indipendente gestire i fornitori e la riprogettazione dei prodotti.
- Avamposto, ovvero uno stabilimento che, come principale obiettivo, ha la ricerca e l'acquisizione di competenze e risorse tecniche e tecnologiche presenti nel territorio estero,

potendo così diffonderle in tutta l'organizzazione. Le informazioni vengono ricercate presso clienti, concorrenti e fornitori tecnologicamente avanzati; l'Avamposto ha, inoltre, un secondo ruolo da Server, al fine di soddisfare comunque la richiesta produttiva.

- Il Leader è uno stabilimento Avamposto che, in aggiunta, crea processi innovativi per l'intero *supply network*. Lo stabilimento Leader è composto da figure chiave per l'organizzazione ed il *supply network* che intraprendono progetti di *co-engineering* con clienti, fornitori e centri di ricerca, programmi strategici di sviluppo delle *facilities*, dei prodotti e dei processi.

Una configurazione del *supply network* "robusta" prevede un numero elevato di stabilimenti Fonte, Collaboratore e Leader: per fare ciò occorre che vengano predisposti ed implementati dei percorsi di innalzamento delle competenze delle varie *facilities* e di conseguenza del loro ruolo, così come evidenziato in *Figura 3.3* attraverso le frecce di collegamento.

La specializzazione di una struttura all'interno del *supply network* può essere, a livello generale, di due tipi: specializzazione verticale, ovvero di alta specializzazione in poche fasi del processo produttivo, o di specializzazione orizzontale, che prevede tutte le attività produttive di uno specifico prodotto (o linea di prodotti).

4.2.3 La configurazione della produzione

Una decisione strategica da valutare nella pianificazione dell'internazionalizzazione della produzione riguarda la centralizzazione o decentralizzazione del nuovo stabilimento produttivo: tale valutazione deriva dallo studio congiunto di due classificazioni degli impianti produttivi esteri, ed unisce valutazioni di specializzazione dello stabilimento, sulle caratteristiche del mercato e sulla localizzazione e ruolo dei nuovi impianti esteri.

In linea con quanto detto in precedenza, è possibile individuare tre configurazioni della struttura fisica del *supply network* in base alla specializzazione dell'impianto o degli impianti produttivi (Danese, Romano, 2010; Chakravarty, 1999).

- La strategia orientata al mercato, in cui gli stabilimenti riforniscono il mercato locale e perciò sono specializzati in tutti i prodotti destinati a tale mercato. La configurazione è di tipo *general-purpose*, che indica quindi un impianto di grandi dimensioni e flessibile, in grado di gestire una varietà di prodotti e processi.
- La strategia orientata al processo, frutto di una specializzazione verticale su specifici processi della catena produttiva: la configurazione viene indicata come *process-specific* per

indicare, appunto, che l'impianto svolge un unico processo produttivo applicato a più prodotti o linee di prodotto.

- La strategia orientata al prodotto, in cui gli stabilimenti sono specializzati orizzontalmente sulla produzione di una o poche linee di prodotto. La configurazione assume il nome di *product-specific* e prevede, appunto, che tutti i processi della specifica linea di prodotto siano svolti nello stesso impianto, dalla trasformazione all'assemblaggio.

Secondo le caratteristiche del mercato e dunque il design di prodotto, esiste un'ulteriore classificazione che divide gli impianti produttivi in globali, con un mercato concentrato e design unico, e differenziati, con varietà di design e mercato segmentato.

La produzione internazionale, dunque, può generalmente essere suddivisa in due soluzioni principali in base alla configurazione degli stabilimenti produttivi esteri:

- Produzione centralizzata in un unico impianto, che generalmente è in grado di produrre per il mercato locale e per l'esportazione e presenta economie di scala maggiori;
- Produzione decentralizzata in più impianti, che permette di aumentare la penetrazione di più mercati, con costi di produzione maggiori ma ricavi più elevati.

Tabella 4.3 - La configurazione della produzione di Chakravarty (1999)

	Centralizzata	**Decentralizzata**	
		Product-Specific	*Process-Specific*
Globale	Impianto che produce elevate quantità per il mercato domestico e quelli esteri (esportazione)	Impianto geograficamente prossimo ai mercati di sbocco (riduzione costi di trasporto)	Impianto geograficamente prossimo ai mercati delle risorse (sfruttare costi/disponibilità di manodopera e/o componenti)
Differenziato	Impianto flessibile (produzione di una varietà di prodotti)	Impianto specializzato nella produzione di specifici prodotti, vicino ai mercati di sbocco	Impianto specializzato in specifici processi produttivi, vicino

Come indicato in *Tabella 4.3*, considerando le dimensioni identificate nel capitolo, è possibile identificare una matrice che collega la produzione internazionale a configurazioni di tipo decentralizzato e di tipo centralizzato. Nel primo caso, gli impianti esteri sono un'estensione rispetto a quelli o a quello domestico, mentre nel secondo caso si tratta di una sostituzione degli impianti esteri rispetto a quelli della nazione di origine (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

4.3 Individuare un partner: alleanze strategiche e livello di integrazione verticale

Le alleanze strategiche si riferiscono, nel senso stretto del termine, ad accordi di cooperazione tra attuali o potenziali concorrenti (Hill, 2008). In riferimento a tali cooperazioni, un elemento fondamentale che contribuisce al successo del progetto è quello della selezione del partner. È possibile individuare tre principali caratteristiche in un potenziale partner di successo:

- Il partner deve attivamente sostenere l'impresa nel raggiungimento degli obiettivi per cui l'alleanza è stata stipulata. Il partner deve possedere competenze e conoscenze nuove per l'impresa, così da garantire un concreto supporto per il conseguimento dei risultati attesi dall'alleanza, come ad esempio accesso ad un nuovo mercato, co-sviluppo di nuovi prodotti, condivisione di costi o di competenze.
- Le due imprese che intendono allearsi devono avere un alto livello di condivisione degli obiettivi e dei risultati attesi dall'alleanza.
- Non vi deve essere opportunismo da parte del partner ma un equo scambio di *know-how* e *asset*.

Alla luce di queste considerazioni, l'individuazione di un partner presume la raccolta di quante più informazioni possibili sui potenziali alleati, anche da forti terze come ex collaboratori dei potenziali partner, assicurarsi di conoscere le aziende in questione ed indagare sulla reale condivisione degli obiettivi attesi dall'alleanza. È possibile adottare alcuni accorgimenti al fine di ridurre e mitigare il rischio di opportunismo da parte del partner, come l'esclusione dall'alleanza di tecnologie che garantiscono il vantaggio competitivo e di asset distintivi, l'inclusione di clausole contrattuali di salvaguardia, la sottoscrizione di *non-disclosure agreements*, accordi (preventivamente strutturati in modo da tutelarne l'equità) per lo scambio di conoscenze e tecnologie di valore e, da ultimo, la ricerca di impegni vincolanti tra le parti. Una possibile struttura dell'alleanza a tutela dal possibile opportunismo del partner prevede la suddivisione del processo produttivo in separate e distinte fasi sequenziali, assegnandone alcune al partner. Le clausole, inoltre, sono uno dei più classici ma efficaci metodi di difesa dai rischi di opportunismo e furto di tecnologie o *know-how*, che si traducono in garanzie ed accordi strategici che, se da un lato limitano il raggio d'azione del partner, dall'altro ne permettono dei guadagni dalla collaborazione.

Una volta selezionato il partner, occorre governare l'alleanza in modo tale da massimizzare i benefici derivanti. Un fattore determinante in tal senso è la considerazione dei fattori culturali (discussi nel capitolo 3.1.2), sulla quale basare le strategie di sviluppo delle relazioni, degli scambi

informativi e di competenze e gli approcci manageriali (Hill, 2008). Le relazioni interpersonali, inoltre, governano anche il network informale della collaborazione e possono contribuire in modo decisivo al successo della partnership. Un altro fattore di successo dell'alleanza è la disponibilità all'apprendimento da parte dell'azienda verso le nuove conoscenze e competenze del partner: esse devono essere dapprima ascoltate, assorbite e successivamente trasferite e diffuse all'interno della propria organizzazione.

Una strategia alternativa all'alleanza strategica è quella dell'integrazione verticale, che prevede l'estensione, da parte di un'azienda, del possesso del *supply network*: queste operazioni si basano generalmente una delle seguenti motivazioni:

- Incrementare il margine di profitto, appropriandosi del margine del fornitore o cliente acquisito ed evitando così i costi di transazione (acquisto, marketing) e logistici. Tali motivazioni si basano su decisioni di tipo *Make or Buy*, che prevedono la valutazione di acquisire dal mercato i prodotti o servizi oppure produrli internamente all'organizzazione.
- Ampliare il controllo, acquisendo clienti o fornitori e gestendone direttamente le attività, così da ridurre l'incertezza derivante dai rapporti intra aziendali e estendendo il controllo dell'ambiente competitivo.

Una strategia di integrazione verticale implica la definizione di tre elementi: la direzione e il grado dell'integrazione ed il bilanciamento tra le attività integrate.

La direzione dell'integrazione può essere "a valle" (*forward integration*) o "a monte" (*backward integration*), acquisendo attori del *supply network* che sono, rispettivamente, clienti o fornitori. Il grado dell'integrazione indica quanto a monte o a valle si spinge l'integrazione: la condizione limite è rappresentata dall'azienda che gestisce internamente tutte le attività, dalla produzione delle materie prime sino alla distribuzione del prodotto finito, risultando così completamente integrata verticalmente (Danese, Romano, 2010). Il bilanciamento tra le attività integrate riguarda il rapporto tra ciò che viene prodotto internamente in due stadi consecutivi della catena produttiva. Un bilanciamento perfetto prevede che tutta la produzione di uno stadio sia finalizzata a quello successivo, che utilizza solo ciò che viene prodotto nel precedente. Con un bilanciamento parziale, invece, ogni stadio destina a quello successivo una parte di ciò che produce, mentre la restante viene ceduta a clienti terzi esterni all'azienda e, di contro, non basa la propria produzione su materie prime o semilavorati interamente provenienti dallo stadio precedente ma si rivolge parzialmente al mercato.

4.4 Analisi strategica del nuovo mercato

L'analisi dell'*industry*, ovvero del settore o dei segmenti di esso in cui l'azienda intende posizionarsi, è una pratica strategica finalizzata, in termini generali, a molteplici obiettivi. Essi possono essere il comprendere la struttura del settore dal punto di vista dello scenario competitivo, il livello di redditività attuale e futura dell'*industry*, formulare strategie e identificare i fattori chiave di successo per competere nel nuovo scenario, comprendendo la struttura del settore e studiandone i migliori punti di accesso in termini di competitività, quota di mercato e redditività.

L'analisi strutturale dell'*industry* contempla, ad esempio, lo studio del nuovo settore in termini di concentrazione: condizioni vicine alla concorrenza perfetta, piuttosto che oligopoli, duopoli o monopoli possono impattare in modo decisivo sulle strategie di internazionalizzazione. La condizione di concorrenza implica, oltre all'elevato numero di aziende, poche barriere all'entrata, prodotti omogenei e perfetta informazione. Condizioni maggiormente vicine a quella di monopolio, come l'oligopolio o il duopolio, invece, presentano maggiori barriere all'entrata, una potenziale differenziazione di prodotto e imperfetta informazione, a livello di scenario competitivo, mercato e settore.

Una corretta analisi strategica del nuovo mercato, inoltre, comprende, coerentemente con la raccolta delle informazioni e lo studio dell'*industry*, analisi dell'ambiente e del contesto estero in cui l'impresa intende operare, attraverso modelli e metodologie strutturati e di semplice implementazione. La pianificazione di una strategia di investimento, come ad esempio quella finalizzata all'internazionalizzazione, necessita infatti di un approfondito studio dei fattori che impattano e governano l'ambiente circostante. Elementi come fattori politici, economici, sociali, tecnologici e legali, infatti, possono influenzare le decisioni dell'impresa, le prestazioni ed i risultati degli investimenti. Due tecniche diffusamente utilizzate sono le analisi PEST e SWOT (Colombelli, Neirotti, Paolucci, 2019)

L'analisi PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) permette alle aziende di comprendere, misurare e monitorare l'ambiente esterno: è una metodologia che si basa sulle variabili che descrivono l'ambiente in cui l'azienda opera, permettendo un consapevole e strutturato processo decisionale. La PEST, infatti, descrive un quadro di fattori macro-ambientali che permettono una scansione del contesto e della gestione strategica aziendale: appartiene all'insieme di analisi "esterne" che permettono di implementare analisi strategiche, ricerche di mercato e di fornire una panoramica dei fattori macro-ambientali, comprendendo così la crescita o il declino del

mercato, la posizione commerciale dell'azienda, il potenziale e la direzione delle operazioni strategiche. L'analisi PEST prevede di considerare le seguenti variabili del paese interessato dalla strategia di internazionalizzazione:

- I fattori politici, che comprendono variabili come quella fiscale, del diritto del lavoro, le restrizioni ambientali, commerciali e tariffarie e la stabilità politica. In riferimento ai fattori politici, vanno considerati elementi come le elezioni politiche e quali conseguenze potrebbero portare, le opinioni sulle *business policy* dei principali esponenti politici e quanto queste potrebbero influenzare le attività dell'azienda. Occorre considerare, inoltre, il livello di sviluppo dello stato di diritto, la corruzione e le possibili modifiche normative e di approccio del governo alla realtà aziendale, sempre valutando tali considerazioni in relazione al potenziale impatto sulla specifica azienda.
- I fattori economici, che comprendono i tassi di inflazione, quelli di cambio e la crescita economica. Tale argomento è stato già precedentemente affrontato, ma occorre specificare alcuni elementi da approfondire nel contesto dell'analisi PEST, come la stabilità dell'attuale economia del paese in cui si intende internazionalizzare (in crescita, costante, in calo), la stabilità o variabilità dei tassi di cambio chiave, le previsioni sulla disponibilità di spesa dei potenziali clienti e quale sia l'influenza della globalizzazione sull'ambiente economico.
- I fattori Socioculturali, come il tasso di crescita della popolazione nel paese estero e le previsioni nel futuro, le possibili influenze sul mercato dettate dai cambiamenti generazionali, i livelli di istruzione, i modelli occupazionali, le tendenze del mercato del lavoro, recenti cambiamenti socioculturali e credenze religiose che potrebbero influenzare il business dell'azienda.
- I fattori tecnologici, che si riferiscono alle nuove tecnologie potenzialmente assorbibili o eventualmente utilizzate dai concorrenti nei nuovi mercati e le aree del nuovo paese estero in cui si concentrano gli istituti universitari e di ricerca e gli hub tecnologici.

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è uno strumento di pianificazione strategica, spesso utilizzato unitamente all'analisi PEST, che, in termini generali, supporta le imprese nella valutazione di un progetto dal punto di vista dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*). L'analisi riguarda sia l'ambiente interno all'organizzazione, in riferimento agli elementi di forza e debolezza, che nel caso dell'internazionalizzazione si estendono alle nuove *facilities* ed eventualmente anche al *supply network*, sia l'ambiente esterno, ovvero il contesto in cui l'azienda opera (compreso il nuovo contesto estero, nel caso di una strategia di internazionalizzazione), nei termini di opportunità e

minacce. I punti di forza e di debolezza sono caratteristiche interne all'azienda che, rispettivamente, generano vantaggio competitivo per l'organizzazione o la posizionano in una condizione di svantaggio rispetto ai competitors. Le opportunità e le minacce, invece, sono elementi ambientali, quindi esterni all'impresa, che rispettivamente potrebbero essere sfruttati per un potenziale vantaggio o rivelarsi minacce per la redditività dell'impresa stessa.

4.5 Analisi del benchmark

Il termine *benchmark*, letteralmente "parametro di confronto", viene adottato dal mondo industriale a partire dagli anni Ottanta del Novecento per indicare realtà aziendali o pratiche manageriali eccellenti con le quali le aziende possono confrontarsi per studiare e implementare azioni di miglioramento. Il *benchmarking* è un confronto strutturato basato su una continua ricerca e applicazione di metodologie più evolute, finalizzate al conseguimento di risultati superiori (Watson, 1993). Il *benchmarking* è, dunque, un approccio rilevante utilizzato in varie attività d'impresa, dalla gestione e ingegneria della qualità, come tecnica di management o supporto a decisioni strategiche. È l'insieme delle attività che comprendono l'osservazione ed il confronto tra il *benchmark*, ovvero la pratica o l'organizzazione esterna ritenuta eccellente, e le pratiche e/o prestazioni correnti dell'azienda: il confronto è finalizzato al miglioramento della condizione *AS-IS* o allo studio di un piano strategico nuovo, come ad esempio l'internazionalizzazione.

Tre sono gli elementi chiave che caratterizzano un processo di benchmarking strutturato e proficuo: il confronto con l'esterno, l'apprendimento ed il miglioramento (Sartor, 2014).

Il confronto con l'esterno è un processo che richiede, in prima istanza, la consapevolezza che non sempre le risorse interne siano in grado di guidare nel modo migliore le decisioni strategiche e i processi di sviluppo e miglioramento: permette di conoscere alternative eccellenti presenti nell'*industry* al fine di carpirne gli elementi chiave. Il processo è di tipo incrementale, sia dal punto di vista del riferimento prescelto (il benchmark), che non è da considerare immodificabile, sia dal punto della ricerca di esempi eccellenti, che deve essere continua e volta sempre al miglioramento, sia dal punto di vista dell'apprendimento e quindi, appunto, del miglioramento. L'apprendimento individuale e organizzativo deve dunque essere dinamico, aperto a nuove considerazioni, all'analisi ed al confronto finalizzati alla creazione di nuove idee.

In termini generali, il processo di benchmarking si suddivide in due sottoprocessi: il benchmarking sulle prestazioni, che permette di individuare i processi critici che presentano un potenziale di

miglioramento ed il benchmarking sulle pratiche, che permette di definire il percorso da intraprendere per migliorare le azioni o la struttura strategica di una o più pratiche manageriali.

Secondo una suddivisione rispetto alla fonte dei dati nell'analisi del benchmark, è possibile individuare quattro tipologie di benchmarking (Camp, 1989):

- Il benchmarking interno, che si traduce in un confronto tra diverse unità appartenenti allo stesso gruppo o organizzazione;
- Il benchmarking competitivo, ovvero l'analisi dei concorrenti finalizzata all'individuazione dei fattori che determinano il vantaggio competitivo;
- Il benchmarking funzionale, ovvero il confronto tra una o più funzioni dell'organizzazione con quelle dei migliori concorrenti;
- Il benchmarking generico, che studia processi chiave di aziende operanti in settori differenti identificando strategie o pratiche efficaci.

È possibile poi, incrociando la suddivisione rispetto alla fonte dei dati con i due livelli di analisi identificati con "strategico", riguardante pratiche e valutazioni di gestione strategica dell'impresa o di alcune funzioni di essa, e "operativo", che si riferisce a procedure o pratiche operative aziendali, identificare lo specifico campo di analisi che viene investito dal benchmarking (Watson, 2007; Sartor, 2014).

Nel caso di un'analisi del benchmark finalizzata alla pianificazione di una strategia di internazionalizzazione, occorre specificare alcuni aspetti dell'analisi maggiormente utilizzabili rispetto alle considerazioni generali fatte in precedenza. L'analisi è finalizzata ad una strategia non ancora attiva in azienda, e dunque ha come obiettivo l'identificazione di fattori chiave, come processi e scelte strategiche, di *players* che già hanno implementato tale strategia con successo, assorbendone la conoscenza e ricercando spunti utili per il programma di internazionalizzazione.

Il sottoprocesso dominante è dunque il benchmarking sulle pratiche, che permette una gestione del cambiamento, favorendo l'identificazione delle pratiche alla base delle migliori performance. Ci si riferisce a soluzioni organizzative, modalità di gestione e processi, come l'internazionalizzazione, che richiedono una pianificazione che comprenda elementi decisionali vari ed eterogenei che, come visto in precedenza, spaziano da scelte di localizzazione, di struttura fisica del *supply network*, di mitigazione del rischio e altre. Con tali obiettivi, la strutturazione di una adeguata strategia implica un confronto con processi e metodologie già attuate in modo eccellente da altre aziende. Per quanto riguarda il corretto approccio al benchmarking, un processo di internazionalizzazione interessa la

tipologia “funzionale” di benchmarking, sia a livello strategico sia a livello operativo. A livello strategico, infatti, il benchmark funzionale si traduce nell’analisi di una o più aziende ritenute leader nella gestione di alcune specifiche funzioni, con l’obiettivo di individuare possibili strategie di sviluppo o di migliorare quelle già pianificate. A livello operativo, inoltre, il benchmark funzionale analizza specifiche pratiche operative di leader funzionali o di processo, individuandone fattori chiave (Sartor, 2014).

Un progetto di benchmarking esclude la pratica di una raccolta di informazioni finalizzata all’imitazione delle aziende eccellenti: il rischio, infatti, è quello di riprodurre e replicare obiettivi, prassi e procedure senza considerare la coerenza strategica e operativa con la propria azienda. Una delle possibili metodologie per l’attuazione del processo di benchmarking è quello del “benchmarking sintetico”, un approccio semplice ed efficace che utilizza schede di valutazione, dette *scorecard*, che ottimizzano l’analisi ed il confronto, evidenziando i divari con l’azienda benchmark e raccogliendo informazioni utili per la pianificazione di processi e strategie. Si identifica un’area di valutazione, che viene caratterizzata da più livelli descritti in relazione al benchmark e confrontati con la situazione attuale dell’organizzazione.

È bene considerare che non è possibile trovare l’eccellenza assoluta a livello mondiale, e alla luce di ciò la miglior strategia è quella di evidenziare le *best practice* e le relative caratteristiche, come definire chiaramente i criteri e le aree di valutazione, giudicare i risultati come elementi con carattere relativo (e non assoluto) e considerare le pratiche emerse nel confronto in relazione al proprio *core business* e alla coerenza strategica con la propria organizzazione.

4.6 Il marketing nel B2B

Come approfondito in precedenza, nei modelli *Business to Business* (B2B) l’impresa crea valore aggiunto per altre imprese, le quali utilizzano i prodotti forniti a monte incorporandoli in ulteriori prodotti (o servizi) o utilizzandoli per processi di produzione o distribuzione. Quelle del B2B sono aziende tendenzialmente abituate ad impostare il marketing con riferimento a organizzazioni, nonostante gli interlocutori, pur con le dovute differenze rispetto al B2C, siano comunque persone. Ciò implica che, nonostante l’attività di pubblicità ricopra necessariamente un ruolo differente e talvolta marginale rispetto alle aziende che operano nel B2C, il marketing, compreso quello digitale, e lo sviluppo del brand sono attività da non trascurare nella pianificazione di una strategia di internazionalizzazione nel B2B. L’obiettivo, dunque, è quello di sviluppare la *brandizzazione*

dell'organizzazione nel paese estero, con l'obiettivo di aumentare la quota di mercato e pianificare la crescita della propria azienda nel contesto dell'internazionalizzazione.

È necessario, dunque, sviluppare una pianificazione strategica in questo senso: essa comprende, con riferimento al capitolo precedente, un'analisi strutturata del benchmark per capire gli elementi e le variabili chiave, lato marketing, per una strategia di internazionalizzazione di successo; esistono poi strumenti come il CRM (*Customer Relationship Management*) ed il *Content marketing* che facilitano e strutturano la crescita dell'impresa e della sua immagine nel nuovo contesto. Il CRM è uno strumento software che permette la gestione efficiente delle informazioni che riguardano il rapporto con il cliente, dai *lead* iniziali legati a campagne marketing, allo storico e alla pianificazione dell'acquisizione del cliente, alla *pipeline* di vendita sino alla gestione del post-vendita. Permette, dunque, l'archiviazione delle informazioni del portafoglio clienti reale e potenziale, tracciando quindi con il tempo una sempre più precisa ed accurata rete del *market* nel paese estero oggetto dell'internazionalizzazione; così facendo è possibile pianificare e implementare azioni strategiche e di marketing capaci di efficientare la crescita della reputazione aziendale, delle vendite, della redditività e dunque dell'organizzazione stessa.

All'interno della pianificazione di una strategia marketing adeguata al programma di internazionalizzazione, occorre considerare alcune azioni considerate "elementari" dal punto di vista del marketing strategico ma strutturali e altamente efficienti. Si tratta ad esempio dell'adeguamento del sito internet aziendale mettendo a disposizione una fruizione "in lingua". A livello generale, oltre ovviamente all'inglese, la lingua dev'essere quella del paese o della regione oggetto dell'internazionalizzazione. Una strategia marketing strutturata considera, inoltre, anche le cosiddette "lingue strategiche" del paese estero: è possibile, infatti, che esistano lingue che, pur non essendo quella ufficiale, siano parlate nel paese estero in questione e nei paesi limitrofi o comunque compresi nel *supply network* attuale o futuro. Considerando anche le "lingue strategiche" all'interno del sito internet, si estendono i potenziali visitatori e fruitori della pagina aumentando le interazioni e dunque le opportunità di business. Oltre al sito, è possibile inoltre creare delle *landing page* ad-hoc per il paese estero, personalizzate in base a variabili specifiche come la cultura locale o le preferenze di prodotto idiosincratiche della realtà estera. Altri strumenti sono l'e-mail marketing per una somministrazione informativa dei prodotti dell'azienda, l'*automation marketing* per il controllo ed il monitoraggio delle campagne marketing, anche grazie all'estrazione di indicatori delle interazioni con il contenuto profilato, e il *Search Engine Optimization* (SEO) per la gestione e ottimizzazione della visibilità del sito sui motori di ricerca. L'aggiornamento continuo del social

media, inoltre, può favorire l'interazione con il potenziale cliente e la crescita del brand aziendale, specialmente se fatto su piattaforme professionali, come ad esempio Linkedin.

La gestione delle interazioni con i potenziali clienti e la profilazione dei contenuti informativi, siano essi veicolati dal sito internet, da campagne di e-mail marketing o dai social media, può essere strutturata attraverso una logica di *Content Marketing*, ovvero un approccio strategico basato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore. Tali contenuti vengono utilizzati per attirare pubblico target sul proprio sito web, piuttosto che per incentivare il cliente a scambiare dati identificativi quali indirizzo e-mail o numero di telefono aziendali, aumentando così le possibilità di creare una relazione con i singoli attori del mercato di riferimento e di aumentare le vendite. Tali contenuti possono riguardare, ad esempio, documenti, foto o video maggiormente informativi o di approfondimento in relazione ad uno specifico prodotto di interesse, approfondimenti inerenti al business o quotazioni di alto livello per un potenziale ordine di acquisto da parte del cliente.

5 APPLICAZIONE PRATICA DELLE METODOLOGIE

Nel presente capitolo viene proposta un'applicazione pratica di quanto discusso in precedenza. Nello specifico, viene trattata una strategia di internazionalizzazione, formulata sulla base dei concetti teorici e degli approcci all'internazionalizzazione, riferita ad una PMI italiana produttrice di impianti di movimentazione ed automazione industriale per la produzione di elettrodomestici (prevalentemente lavatrici). La strategia è stata realizzata approfondendo gli aspetti principali del programma di internazionalizzazione: dapprima si sviluppa una contestualizzazione dell'azienda, in termini di *core business*, competenza e *know-how* acquisiti, posizionamento nel mercato nazionale e relazioni di esportazione con l'estero. Successivamente vengono calate nello specifico caso le elaborazioni riguardo la scelta della nazione e del mercato di destinazione della strategia di internazionalizzazione e le motivazioni alla base di tale scelta, il ruolo, la specializzazione e la configurazione della produzione in riferimento al nuovo stabilimento produttivo estero, l'analisi strategica del nuovo mercato, attraverso l'applicazione delle tecniche presentate nel precedente capitolo e l'analisi di benchmark, come supporto alle scelte strategiche. Da ultimo viene proposto un *Implementation Plan* composto dalle possibili macro-fasi del programma di internazionalizzazione, supportate da collaborazioni con specifici partner sul territorio nazionale ed estero e da un contestuale piano di sviluppo marketing.

5.1 L'azienda: *business* e posizionamento

L'azienda interessata dall'analisi è una società a responsabilità limitata (S.r.l.), una PMI friulana nata nei primi anni Novanta da un gruppo di tecnici del settore dell'elettrodomestico guidati da spirito imprenditoriale e particolare visione del mercato e delle necessità del settore. L'azienda ha vissuto, nel 2018, un cambiamento nelle partecipazioni sociali e ciò ha permesso di realizzare una crescita continua ed elevata, in quanto svincolata dallo storico gruppo che deteneva la maggioranza delle partecipazioni: questo avvenimento ha cambiato le prospettive di crescita e sviluppo dell'azienda ed ha aperto ad investimenti in progetti di medio e lungo periodo non possibili precedentemente, coinvolgendo anche la volontà di un progetto di internazionalizzazione in Polonia

attraverso un investimento produttivo. Ad oggi l'azienda conta quaranta dipendenti e collaborazioni attive e consolidate con numerosi partner nazionali ed internazionali, specialmente per quanto riguarda le fasi di approvvigionamento dei materiali e di ricerca e sviluppo di nuove soluzioni tecnologicamente competitive. L'azienda è certificata UNI EN ISO 9001, si posiziona nella classe merceologica con codice ATECO 28.22.09, fornisce e collabora con clienti in tre continenti e vanta indici di bilancio in continuo aumento.

L'azienda produce impianti di movimentazione ed automazione industriale finalizzati alla produzione ed allo stoccaggio di elettrodomestici, nello specifico lavatrici, di media gamma, progettati e realizzati secondo le diverse modalità e tecnologie approfondite nel Paragrafo 2.4. L'azienda si occupa, nelle prime fasi del ciclo produttivo, dell'ideazione e della progettazione degli impianti sulla base delle specifiche esigenze del cliente, realizzando i prodotti solo "su commessa" e stringendo dunque forti relazioni con i propri clienti. Tali relazioni sfociano in attività di *co-engineering* sia per quanto riguarda l'impianto, dal layout alle specifiche tecniche, sia per quanto riguarda il prodotto finito, attraverso attività di consulenza in merito all'intero stabilimento produttivo ed alle linee di lavorazione, assemblaggio e stoccaggio. Il valore aggiunto dell'azienda è l'elevata preparazione e competenza del capitale umano, sia dal punto di vista tecnico-commerciale, che progettuale e produttivo: questo permette di realizzare soluzioni "chiavi in mano" per il cliente, garantire supporto e dinamicità all'impianto nel tempo. L'azienda, infatti, si occupa di tutte le fasi della catena del valore a partire dall'approvvigionamento dei semilavorati e dallo sviluppo progettuale della commessa: l'assemblaggio parziale ed il *pre-testing* dell'impianto vengono effettuati internamente all'azienda, per poi assemblare e collaudare definitivamente il prodotto presso lo stabilimento produttivo del cliente. Una volta realizzato l'avviamento, l'azienda gestisce le fasi di post-vendita garantendo reperibilità ed interventi in caso di interruzioni dell'impianto, anche attraverso un supporto tramite *Ticket* e la diagnostica da remoto; oltre a questo, l'azienda è in grado di riprogettare l'impianto ed eventuali modifiche in base a nuove esigenze produttive e di stoccaggio che emergono nel tempo. Il business, inoltre, si completa attraverso le attività di consulenza e supporto a livello di ufficio tecnico e produttivo di soluzioni per la modifica di impianti realizzati da competitors preesistenti nello stabilimento del cliente.

La *Mission* dell'azienda, ovvero gli obiettivi operativi e di *branding* con cui l'organizzazione si presenta nel contesto competitivo di mercato, sono rappresentati dall'offrire al cliente una partnership affidabile e collaborativa, attraverso personale altamente formato, specializzato e qualificato in grado di fornire consulenza e assistenza a livello globale. I fattori chiave di successo dell'azienda, dunque, sono rappresentati dalla conoscenza intrinseca all'organizzazione e posseduta

dalle persone che la compongono. La proposta di valore, ovvero ciò che l'azienda "promette" al mercato, consiste nella modularità e la flessibilità nelle fasi di lavoro e nei prodotti, volta alla risoluzione di problemi complessi. La scelta strategica dell'azienda, che ne determina anche il posizionamento, è dunque quella di offrire al mercato un prodotto di gamma medio alta: l'azienda compete tramite una leadership di prodotto basata sulla qualità e sulla flessibilità in base alle specifiche esigenze del cliente, basandosi su *asset* prevalentemente immateriali ed a capitale umano. Gli obiettivi di breve e medio termine sono il consolidamento degli attuali clienti e il potenziamento strutturale dell'azienda con l'obiettivo di poter competere anche per commesse più grandi: il *business* del settore è fortemente influenzato, infatti, dalla capacità di esposizione finanziaria dell'azienda, come approfondito nel Paragrafo 2.4.1. Nel medio/lungo termine, invece, gli obiettivi aziendali sono prevalentemente di carattere internazionale: sviluppare una rete commerciale e di assistenza post-vendita internazionale efficiente e aprire una sede estera nell'Est Europa.

5.1.1 *Core Business* e Mercato

Come anticipato in precedenza, il *core business* dell'azienda è storicamente focalizzato sulla progettazione e realizzazione di impianti relativi alla produzione ed allo stoccaggio di lavabiancheria di media gamma: il settore del bianco, per questo specifico segmento, è limitato a poche imprese di grandi dimensioni e ciò ha permesso di sviluppare forti legami con tali clienti, nazionali ed internazionali. La vicinanza geografica con gli stabilimenti produttivi Electrolux è stata il principale motivo della specializzazione in tal senso, ed ha permesso di sviluppare relazioni *business* e umane prevalentemente con questa multinazionale. Il business poi si è esteso a più tipi di elettrodomestici, aumentando anche il portafoglio clienti con altri colossi come Whirpool e Amica Wronki. Successivamente, poi, l'azienda ha iniziato a collaborare con players di nuovi settori, come quello dell'automotive (ad esempio con le forniture all'azienda Plastic Omnium) e del food. Per quanto riguarda quest'ultimo, grazie ad una collaborazione strategica l'azienda si è specializzata anche nella movimentazione e stoccaggio a basse temperature di alimentari. L'azienda infatti, negli anni, ha aumentato il numero dei mercati di destinazione dei propri prodotti, diversificando il portafoglio clienti e adattando i propri prodotti alle specifiche esigenze dei differenti settori: lo ha fatto mantenendo e valorizzando il *know-how* accumulato ed il proprio *core business* ed al contempo riducendo i rischi attraverso, appunto, strategie di diversificazione. Alla luce di ciò, comunque, la maggior parte del business è occupato, storicamente come anche oggi, da commesse rivolte al settore dell'elettrodomestico "bianco" e, maggiormente, a quello della lavabiancheria di media gamma.

Come detto, il mercato *target* dell'azienda analizzata è limitato a pochi grandi clienti, tra cui:

- Electrolux, son gli stabilimenti produttivi italiani e nell'Est Europa (Polonia, Ungheria e Romania);
- Whirlpool, anch'essa per quanto riguarda la produzione in Italia e nell'Est Europa (Turchia e Polonia);
- Samsung, per quanto riguarda gli stabilimenti produttivi polacchi di prodotti del settore del "bianco";
- Amica Wronki, con lo stabilimento produttivo in Polonia.

L'azienda, inoltre, collabora con clienti che contribuiscono meno al fatturato e all'impiego di risorse come Aier, che produce in Italia e in Romania.

5.1.2 Il contesto competitivo

Lo specifico segmento in cui prevalentemente opera l'azienda, ovvero la produzione e distribuzione di impianti di movimentazione ed automazione industriale di fascia medio alta utilizzati nei processi produttivi e nello stoccaggio di elettrodomestici "bianchi" di gamma medio bassa, specialmente lavabiancheria, è caratterizzato da un contesto competitivo nazionale ed europeo composto, nel caso di impianti di movimentazione, da poche aziende, ulteriormente suddivisibili tra di loro dal punto di vista strutturale e dimensionale. Per quanto riguarda la movimentazione, infatti, a livello nazionale i principali competitors sono cinque, tre dei quali, tra cui l'azienda oggetto dell'analisi, non competono in commesse con costi totali superiori ai cinque milioni di euro, perché alla luce del loro fatturato da un lato non riescono ad affrontare investimenti in approvvigionamenti e progetti così duraturi e costosi, dall'altro non vengono considerati affidabili dai clienti. Inoltre, i competitors del settore hanno un'elevata conoscenza reciproca: questo per il ridotto numero di players ma anche perché, essendo i clienti principali di grandi dimensioni, per motivi di trasparenza i progetti vengono spesso assegnati tramite gare d'appalto a cui partecipano quasi sempre le stesse aziende fornitrici.

Per quanto riguarda l'automazione, invece, riprendendo quanto detto nel Paragrafo 2.4.1, la concorrenza è maggiore in quanto anche aziende di piccole dimensioni producono isole robotizzate con movimentazione del prodotto integrata, questo per i minori costi di approvvigionamento e produzione e per la spinta ed il sostegno a monte da parte dei produttori di robot. Altro fenomeno è la migrazione dei produttori precedentemente coinvolti nell'*automotive* che, a seguito del crollo del settore, diversificano in altri mercati come appunto quello dell'elettrodomestico. Il confronto tra l'azienda considerata e i due principali competitors interessati dall'analisi viene ripreso successivamente per implementare un'analisi di benchmarking.

5.2 Strategia di internazionalizzazione

5.2.1 Scelta del mercato

In linea con quanto elaborato a livello teorico circa la scelta del mercato (Paragrafo 3.1), la strategia di internazionalizzazione si basa su una serie di processi valutativi, la cui sequenza analizza dapprima la scelta dei paesi candidati per l'investimento produttivo estero (*Clustering*) e successivamente la selezione del vincitore, coerentemente con la strategia ed il posizionamento dell'azienda e l'analisi dell'accessibilità del paese selezionato.

Per quanto riguarda la fase di *clustering*, sulla base del requisito della somiglianza sono state individuate alcune nazioni simili dal punto di vista della raggiungibilità degli obiettivi che l'impresa intende realizzare con la strategia di internazionalizzazione. La scelta dei candidati si è concentrata sulle nazioni dell'Est Europa e, nello specifico, Ungheria, Polonia, Romania e Turchia. Le motivazioni alla base di questa prima valutazione riguardano i rapporti dell'azienda in esame con alcuni grandi clienti consolidati: come analizzato nel paragrafo 2.3.4 e nel paragrafo 4.1.1, infatti, i principali clienti nel settore del "bianco" hanno consolidato, a partire dagli anni Novanta del Novecento, investimenti di internazionalizzazione produttiva e distributiva in questi paesi, con l'obiettivo di una produzione su larga scala geograficamente vicina ai nuovi mercati di sbocco dell'Est Europa, usufruendo anche della disponibilità di fattori produttivi a basso costo. L'azienda oggetto dell'analisi, nell'ottica di una tendenza generale da parte dei fornitori di questi grandi produttori di elettrodomestici di seguire la domanda in nei mercati dell'Europa dell'Est (Paragrafo 2.4.2), ha deciso quindi di considerare un programma di internazionalizzazione geograficamente orientato verso tali nazioni. Considerando la *Tabella 3.1*, la strategia di internazionalizzazione dell'azienda in esame si configura come segue:

- Le nazioni considerate attrattive nello specifico caso analizzato hanno come principale caratteristica quella di essere dei potenziali mercati di sbocco per i prodotti o servizi dell'azienda. Come caratteristica secondaria dell'attrattività delle nazioni, inoltre, c'è la presenza di mercati delle risorse che consentono di ottenere fattori produttivi ad un costo inferiore (principalmente materie prime e manodopera).
- Secondo una valutazione basata sugli obiettivi strategici dell'internazionalizzazione, il raggruppamento considerato nella presente analisi strategica riguarda principalmente la ricerca di un mercato di sbocco per i propri prodotti. Un obiettivo secondario è inoltre la ricerca di un mercato delle risorse che possa aumentare l'efficienza dei prodotti dell'azienda.

Gli obiettivi attesi dall'azienda, quindi, si presentano come il risultato di una strategia di internazionalizzazione in una nazione caratterizzata dal mix tra la tipologia "mercato" e quella "risorse". Secondo quanto elaborato in *Tabella 3.2*, dunque, il piano strategico in esame è caratterizzato dalle seguenti variabili:

- Le aspettative sono la penetrazione del nuovo mercato e l'accesso a manodopera a basso costo e a nuovi fornitori;
- Gli indicatori chiave della strategia sono il tasso di crescita e la quota di mercato, oltre al costo, la qualità e la capacità di accesso;
- La tipologia di nazione oggetto dell'internazionalizzazione è, come detto, caratterizzata dalla presenza di mercati di sbocco per i prodotti e mercati delle risorse per fattori produttivi a basso costo, unitamente ad ampi bacini di manodopera.

È evidenza di come le nazioni dell'Est Europa selezionate nella fase di *clustering* rientrino nelle caratteristiche appena descritte. Per quanto riguarda gli elettrodomestici "bianchi" di media gamma, si tratta infatti di mercati sia di sostituzione che anche di acquisto, con una domanda crescente: di conseguenza, i grandi produttori richiedono continue forniture di impianti di movimentazione ed automazione per la produzione e lo stoccaggio di tali prodotti. I paesi Est europei, inoltre, sono caratterizzati da economie in continua crescita, anche grazie agli incentivi governativi per l'industria, con un mercato del lavoro molto attivo e disponibilità di manodopera specializzata a basso costo.

È possibile così procedere nella scelta del mercato considerando la fase successiva, ovvero l'attrattività dei paesi. L'attrattività viene intesa, coerentemente con quanto elaborato nel Paragrafo 3.1.2, come l'insieme di elementi di vantaggio e di svantaggio dei fattori economici, politici, demografici, culturali e competitivi, unitamente a valutazioni rispetto ai segmenti di domanda, all'accettazione dei prodotti da parte del nuovo mercato ed alla specificità dei fattori critici di successo. L'insieme di queste valutazioni ha portato ad elaborare, a partire dalla fase di *clustering* delle nazioni, una scelta definitiva circa la nazione di destinazione della strategia di internazionalizzazione: la Polonia.

Per quanto riguarda i fattori economici, la Polonia è oggi il più grande mercato dell'Europa centro-orientale, grazie anche agli investimenti di società multinazionali, tra cui quelle nel settore dell'elettrodomestico, ed al proficuo utilizzo dei Fondi Europei. La distanza in termini di economia nazionale dai principali partner si è man mano ridotta negli ultimi due decenni e ad oggi la Polonia vanta una crescita sostenuta, basti pensare all'aumento annuale del 4,5% registrato nel 2019. La

crisi pandemica ha fatto registrare una contrazione del 2,8% del PIL, con crescite attese però maggiori del 4% entro l'anno in corso. Il fenomeno di crescita nazionale dal punto di vista economico ha portato all'aumento del potere di acquisto dei consumatori e all'affermarsi di nuovi modelli di consumo, che comprendono ad esempio l'acquisto diffuso e la sostituzione di elettrodomestici di media gamma a livello familiare. Anche la realtà industriale ne ha risentito, che spinta dall'aumento di domanda interna sia di prodotti finiti sia di semilavorati ed impiantistica si è sviluppata sino a creare una estesa rete di PMI sul territorio nazionale. Il mercato del lavoro offre manodopera specializzata prevalentemente nei settori del manifatturiero ad un costo inferiore rispetto ai paesi Ovest europei come l'Italia. Conseguentemente a quanto detto rispetto all'evoluzione ed alla crescita diffusa dell'economia polacca, anche il mercato dei capitali è in continuo aumento, grazie ad investimenti interni ed esteri ed a forti incentivi da parte delle istituzioni. Lo sviluppo del paese è anche infrastrutturale: la Polonia ha una superficie di 312.679 km^2 per il 91% in pianura e ciò ha permesso ingenti investimenti autostradali, ferroviari e aeroportuali specialmente in zone strategiche del territorio, come quelle interessate dai *business* finanziari e quelle incentrate sull'industria e sulla manifattura. Dal punto di vista culturale, la Polonia presenta alcuni elementi di forte vicinanza con l'Italia, a partire dalla religione cristiana cattolica e dalla forma di governo, una Repubblica parlamentare: la Polonia, infatti, si presenta ad oggi come una nazione stabile dal punto di vista politico, rendendo così i "fattori politici" della valutazione un vantaggio in merito a questa scelta. Altro elemento di vicinanza con l'Italia sono gli storici (ultimi tre decenni) ed in continuo aumento rapporti commerciali ed industriali: ad oggi l'Italia è il secondo partner commerciale della Polonia tra i paesi UE (dopo la Germania), con un interscambio maggiore ai 21 miliardi di euro nel 2020 e una forte presenza imprenditoriale italiana, con circa 2.700 imprese italiane presenti in Polonia (e circa 1.000 soggetti partita IVA). Questo rende la Polonia un paese, culturalmente ed industrialmente, aperto ed abituato ai rapporti con realtà ed individui italiani, basti pensare ai circa 100.000 addetti polacchi occupati nelle imprese italiane (o partecipate da aziende italiane) in Polonia. L'Italia, infine, è il terzo fornitore della Polonia (nel 2020) e, nonostante i settori interessati dall'export siano in aumento, i prodotti maggiormente apprezzati e richiesti sono tutt'ora i macchinari industriali (Fonte: Ministero italiano degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale). Dal punto di vista demografico, il forte sviluppo economico rende la Polonia un paese con un grado di urbanizzazione in continua crescita, così come il potere di acquisto e la specializzazione e scolarizzazione. Alcuni elementi di svantaggio rispetto alla vicinanza culturale ed economica con l'Italia sono la lingua (Polacca) e la moneta (Zloty - PNL). L'analisi dei fattori competitivi comprende elementi eterogenei ed in generale caratterizza la scelta della Polonia come un'opportunità. Per quanto riguarda il potere contrattuale

dei fornitori in riferimento ad uno stabilimento produttivo in Polonia, esso si caratterizza di logiche pressoché assimilabili a quelle già presenti in Italia: parte delle materie prime provengono da fornitori asiatici e la restante parte da aziende locali, con costi di approvvigionamento regolati da logiche internazionali e dunque non specifiche del nuovo mercato estero. Il potere contrattuale dei clienti non costituisce una minaccia, in quanto i principali clienti in Polonia restano multinazionali ad oggi clienti in Italia. Non sono presenti ingenti barriere all'ingresso, anche alla luce degli incentivi europei e nazionali polacchi di investimenti provenienti dall'estero. Per quanto riguarda la concorrenza e la pressione dei prodotti sostitutivi, è evidenza che in Polonia stiano nascendo realtà industriali nel settore della movimentazione ed automazione industriale. D'altra parte, però, l'alta specializzazione e sviluppo delle aziende italiane, unitamente all'elevata percezione in Polonia del prodotto italiano ed ai consolidati legami dell'azienda oggetto dell'analisi con i principali clienti in Polonia, rendono il progetto di internazionalizzazione valutato in termini di competitività un'opportunità piuttosto che una minaccia. Sulla base di queste valutazioni ed in riferimento alla *Figura 3.1* è possibile concludere che la Polonia sia una nazione ad alta attrattività in relazione alla strategia di internazionalizzazione oggetto della presente analisi.

Dal punto di vista della geografia economica, la Polonia si compone di due principali zone: quella finanziaria, attiva nei mercati dei capitali e popolata da aziende nei settori della finanza e quella industriale, manifatturiera e logistica. La prima si sviluppa attorno alla capitale, Varsavia, mentre la seconda occupa la zona della Slesia. La Slesia è quella regione che per la maggior parte appartiene alla Polonia Sud-occidentale e per parti minori occupa il suolo della Repubblica Ceca e della Germania. La Slesia è caratterizzata dalla forte presenza di aziende nel manifatturiero, grazie anche all'esistenza di distretti industriali ed alla vicinanza geografica con economie trainanti quali quella tedesca.

In riferimento alla matrice General Electric/McKinsey (*Figura 3.2*), l'azienda oggetto dell'analisi si posiziona in un livello intermedio per quanto riguarda la Forza competitiva, in quanto nuova entrante in un mercato ed in una economia in espansione; d'altro canto, alla luce delle considerazioni precedenti, la Polonia si presenta come una nazione con elevata attrattività del mercato. Correlando tali variabili è possibile ipotizzare per l'azienda investimenti in strategie selettive di crescita, volti ad acquisire una posizione competitiva e quota di mercato ed a difenderle nel tempo. La strategia internazionalizzazione, infatti, si basa sui vantaggi derivanti dal nuovo mercato e sull'esperienza maturata dall'azienda negli anni che, però, dovrà essere trasferita alla nuova realtà polacca tramite scambi informativi bidirezionali orientati alla diffusione delle conoscenze all'interno di tutta l'organizzazione.

5.2.2 Analisi strategica Polonia – PEST e SWOT

Sulla base degli elementi descritti nei paragrafi precedenti e con l'obiettivo di una maggiore comprensione dello scenario attuale e futuro del nuovo mercato estero in cui si intende operare, si presentano le analisi PEST e SWOT, così come presentate dal punto di vista teorico nel Paragrafo 3.4, applicate alla strategia di internazionalizzazione in Polonia dell'azienda oggetto dell'analisi.

L'analisi PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) riprende, di fatto, quanto considerato per la Polonia nella fase di scelta del mercato nell'ottica di comprendere e misurare l'ambiente esterno nel nuovo mercato: l'analisi si estende in quattro fattori macro-ambientali che permettono una scansione del contesto e una migliore valutazione della gestione strategica aziendale nel programma di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda i fattori politici, la Polonia è composta da sedici province amministrative ed è membro tra gli altri, della UE, della NATO, dell'OCSE, delle Nazioni Unite, dello Spazio economico europeo e dell'accordo di Schengen. Come già accennato, la Polonia intrattiene scambi commerciali con molti paesi a livello globale: nel contesto europeo, Italia e Germania sono i maggiori esportatori in Polonia; a livello extraeuropeo, alcune relazioni commerciali degne di nota sono quelle con Stati Uniti e Regno Unito. Nel complesso, dunque, la Polonia è un paese politicamente stabile e tra i maggiori a livello di crescita economica ed industriale in Europa.

In riferimento ai fattori economici, alcuni elementi già sono stati evidenziati ed altri lo saranno successivamente. In generale, l'economia polacca ha vissuto un decennio di forte espansione e presenta ad oggi ulteriori potenzialità di crescita, come ad esempio per l'apparato infrastrutturale e per il rafforzamento delle istituzioni competenti. Stando ai dati del 2019, il PIL Polacco è di 592,16 miliardi di dollari, con previsioni in aumento. Il settore primario occupa oltre il 60% della superficie nazionale, ma sono consolidati anche altri settori come quello manifatturiero e quello dei servizi, anche a seguito dello sviluppo economico del paese e della disponibilità di spesa media dei cittadini. I salari minimi corrispondono a 614,08 euro al mese, a seguito del rialzo del 2021; l'imposta sul reddito delle società è del 19% (ridotta al 9% per piccoli contribuenti fino a 1,2 milioni di euro annui di fatturato). Ci sono poi gli incentivi per gli investitori nelle zone economiche speciali. Le Zone Economiche Speciali (ZES) sono aree circoscritte amministrativamente nel territorio polacco, destinate all'esercizio di attività economiche a condizioni preferenziali. Gli imprenditori che vi insediano le loro attività possono beneficiare di agevolazioni fiscali, quali l'avviamento dell'esercizio nell'area appositamente predisposta senza dover pagare l'imposta sul reddito. Qualora l'imprenditore decidesse di realizzare un investimento in una delle ZES, i redditi

generati grazie all'attività esercitata in suddetta zona sono esenti dall'imposta sul reddito delle persone giuridiche (CIT) oppure delle persone fisiche (PIT), a seconda della forma dell'esercizio. Nelle ZES l'imprenditore può beneficiare dei seguenti vantaggi: esenzione dall'imposta sul reddito (CIT o PIT), terreno pienamente predisposto ai fini dell'investimento, offerto a un prezzo vantaggioso, aiuto gratuito per espletare le formalità legate all'investimento ed esenzione dall'imposta sugli immobili (in alcuni comuni). L'ammontare ammissibile dell'aiuto regionale a disposizione dell'imprenditore dipende dall'ubicazione dell'investimento, dall'ammontare dei costi di investimento sostenuti oppure dall'ammontare dei costi a titolo di assunzione di nuovi dipendenti e dalla grandezza dell'impresa che richiede l'esenzione fiscale. Le ZES sono identificate da una mappa corrente che cambia nel tempo; perciò, occorre monitorare le decisioni governative in tal senso nel tentativo di rientrare in una di queste zone.

Dal punto di vista sociale, in aggiunta a quanto analizzato nel precedente paragrafo, la Polonia presenta da un lato elementi di forte sviluppo dal punto di vista di crescita sociale ed industriale e di vicinanza alle nazioni dell'Europa occidentale, dall'altro alcune sfide e prospettive di sviluppo per il futuro. La Polonia è infatti un paese sviluppato, grazie anche ai benefici tratti dall'apertura delle frontiere dell'Unione Europea, ed è tra le prime nazioni al mondo in quanto a dedizione al lavoro (seconda in Europa e ottava al mondo, secondo la World Population Review, 2021). Benché la Polonia disponga di ampi bacini di manodopera qualificata, il forte sviluppo degli ultimi anni sta creando delle carenze in alcuni settori per quanto riguarda il mercato del lavoro, nonostante si registri, in alcune zone del paese, un elevato tasso di disoccupazione giovanile e un rapido invecchiamento della popolazione. Queste, unitamente alla posizione politica anti-migranti largamente diffusa nel paese, sono alcune delle sfide che nel prossimo futuro la Polonia dovrà affrontare.

Per quanto riguarda i fattori tecnologici, la Polonia possiede un grande potenziale per diventare un attore di primo piano nell'esportazione di tecnologie. All'interno dei confini nazionali, infatti, si contano 18 università tecniche, oltre cinquantamila aziende nel settore del software e si osserva una popolazione oramai diffusamente adeguatasi alle nuove tecnologie, con circa l'87% delle famiglie polacche che hanno accesso a internet. Questi elementi, unitamente alla padronanza della lingua inglese della gran parte della popolazione, fanno sì che ad oggi la polonia sia uno dei principali paesi a livello globale per sviluppo del settore e-commerce e per esternalizzazione delle fasi di sviluppo software da parte di aziende straniere (Kulig, 2021).

L'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) elabora le valutazioni strategiche e di contesto con l'obiettivo di fornire uno strumento di supporto alla pianificazione strategica dal punto di vista dei punti forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce. In riferimento all'internazionalizzazione in Polonia dell'azienda considerata nell'analisi, di seguito lo sviluppo dell'analisi SWOT del nuovo mercato e contesto industriale.

Per quanto riguarda i punti di forza (*Strengths*), emergono:

- La dimensione e la capacità di assorbimento del mercato interno: aumento del potere d'acquisto, nuovi modelli di consumo e rialzo dei salari reali;
- La crescita economica, in relazione ai dati dell'ultimo decennio ed a quelli previsionali;
- La posizione geografica, in quanto appartenente ai mercati in crescita dell'Est Europa e si colloca al centro delle direttrici europee per gli scambi commerciali (spesso assume la funzione di hub logistico e distributivo verso i mercati dell'Est);
- Il capitale umano, in quanto sono presenti grandi bacini di manodopera giovane e qualificata (dal punto di vista tecnico e linguistico), circa due milioni di studenti con un elevato numero di laureati in facoltà tecnologiche e scientifiche;
- I finanziamenti derivanti dall'Unione Europea, che hanno permesso la crescita economica ed industriale del paese e agevolano investimenti in Polonia: dal 2014 al 2020 la Polonia è stata il principale paese beneficiario dei fondi UE, con un afflusso totale superiore agli 80 miliardi di euro;
- L'intensità dei legami economici e commerciali con l'Italia.

I punti di debolezza (*Weaknesses*) riguardano principalmente la distanza in termini linguistici (dato che non tutte le zone del paese padroneggiano la lingua inglese) e monetari. Emerge inoltre un fatto di disuguaglianza tra le diverse zone del paese, che comporta disoccupazione in limitati aree e disparità regionali.

Le opportunità (*Opportunities*) riguardano principalmente il fatto che il maggior settore oggetto dei rapporti tra Italia e Polonia è quello dei macchinari e delle apparecchiature: questo implica una potenziale quota di mercato nel nuovo contesto competitivo grazie all'elevata considerazione da parte delle industrie polacche rispetto al prodotto italiano. Le opportunità riguardano anche i consolidati legami (in Italia) tra i grandi produttori di elettrodomestici con stabilimenti produttivi in Polonia e l'azienda oggetto dell'analisi.

Le minacce (*Threats*), infine, sono costituite dal rischio politico della possibile fine della coalizione di Governo, dall'impatto delle carenze della Pubblica Amministrazione locale sull'ambiente economico (rischi operativi) e dalle difficoltà di finanziamento del deficit di bilancio (rischi economici).

5.2.3 Benchmarking

Sulla base dei tre elementi chiave su cui fondare un processo di benchmarking strutturato, ovvero confronto con l'esterno, apprendimento e miglioramento (Sartor, 2014), si propone un'analisi del benchmark attraverso la quale è possibile far emergere azioni ed accorgimenti eccellenti presenti nell'*Industry* per la strategia di internazionalizzazione in esame. Come analizzato nel Paragrafo 3.5, l'analisi di benchmarking per l'internazionalizzazione ha come obiettivo l'identificazione dei fattori chiave di attori del contesto competitivo che già hanno implementato con successo tale strategia. Il benchmarking di riferimento è quello sulle pratiche, che permette l'identificazione delle migliori attività e la gestione del cambiamento, con una tipologia "funzionale" sia dal punto di vista operativo che da quello strategico.

Nei seguenti confronti, viene indicata con "A" l'azienda oggetto dell'analisi che intende intraprendere un programma di internazionalizzazione in Polonia e con "B" l'azienda benchmark scelta.

Tabella 5.1 - Confronto in termini generali con azienda Benchmark

			Azienda B	**Azienda A**
Informazioni generali	Nazione della sede principale		Italia	Italia
	Ragione sociale		S.r.l.	S.r.l.
	Numero di dipendenti		180	40
	ATECO		28.22.09	28.22.09
Portafoglio prodotti	Handling per "bianco"	Produzione	x	x
		Stoccaggio	x	x
	Automazione per "bianco"	Produzione	x	x
		Stoccaggio	x	x
	Airport		x	
Fatturato	Anno 2018	M€	35,8	5,4
	Anno 2019	M€	41,4	6,4
	Anno 2020	M€	25,6	5,9
Utile	Anno 2018	k€	990	163
	Anno 2019	k€	2700	204
	Anno 2020	k€	2980	169

In *Tabella 5.1* viene introdotta l'azienda scelta come benchmark come confronto con i relativi valori dell'azienda interessata all'analisi. Entrambe le organizzazioni sono società a responsabilità limitata con sede principale in Italia ed il medesimo codice ATECO (la classificazione adottata dall'Istituto nazionale di statistica italiano per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico). Anche dal punto di vista del portafoglio prodotti le due aziende sono molto simili, l'organizzazione B si distingue solamente per i prodotti di movimentazione *Airport*, ovvero dedicati al business aeroportuale. Le due aziende, però, si distinguono per dimensioni: mentre l'azienda oggetto dell'analisi (A) è una "piccola impresa", l'azienda benchmark (B) è una "media impresa"; entrambe appartengono all'insieme delle PMI ma presentano valori differenti, da cui deriva una differente capacità di business e di investimento. I valori medi di bilancio calcolati per gli esercizi 2018, 2019 e 2020 sono più di cinque volte maggiori per l'azienda B, mentre lo sono di dodici volte per quanto riguarda gli utili; anche il numero di dipendenti è molto differente, con 180 occupanti

per l'azienda B rispetto ai 40 dell'azienda A. Il fatto che le due aziende siano complessivamente molto diverse in termini di dimensioni ma confrontabili in termini di prodotto e di *business* rende l'analisi di benchmarking strutturata e utile a capire quali possano essere le chiavi di successo e le strategie implementate dall'azienda B; tali elementi non devono essere replicati dall'azienda A ma devono fungere da ispirazione e da guida per futuri sviluppi, coerentemente con le sue specifiche caratteristiche (dimensionali e di business).

Una volta validate le ipotesi alla base dell'analisi di benchmarking, è possibile implementare l'analisi in relazione all'attività realizzata in modo eccellente dall'azienda benchmark (B) e pianificata nelle strategie di medio periodo dall'azienda A: l'internazionalizzazione in Polonia.

Tabella 5.2 - Internazionalizzazione e localizzazione delle facilities del caso benchmark

	Nazione	**Attività e specializzazione**	**Anno internazionalizzazione**
Azienda B	Italia	Amministrativa, produttiva e commerciale	
	Brasile	Produttiva e commerciale	1996
	Polonia	Produttiva e commerciale	2005
	Spagna	Commerciale	2009
	U.S.A.	Commerciale	2009
Azienda A	Italia	Amministrativa, produttiva e commerciale	

Come evidenziato in *Tabella 5.2*, negli ultimi tre decenni l'azienda B ha avviato strategie di internazionalizzazione in quattro paesi, appartenenti a tre diversi continenti: uno di essi è, per l'appunto, la Polonia. È utile notare, in relazione all'analisi strategica, le motivazioni che hanno portato a scegliere questi paesi e le conseguenze che ne derivano: l'analisi si propone, infatti, di evidenziare quali siano i flussi commerciali del mercato nei vari paesi al fine di poter interpretare ed intercettare la maggior fetta di mercato raggiungibile per quanto riguarda l'internazionalizzazione in Polonia ed ipotizzare future azioni strategiche di investimenti esteri. Con la sede negli Stati Uniti (più precisamente nello stato dell'Alabama) l'azienda B può contare su un centro strategico di vicinanza commerciale ai mercati che si sviluppano nella parte meridionale del continente americano, area geografica ormai da anni emergente per quanto riguarda la produzione industriale metalmeccanica. Per quanto riguarda il Sud America, lo stabilimento produttivo (con riferimento commerciale) in Brasile apre l'accesso al mercato dell'intera parte meridionale del continente. In Europa, con le sedi spagnola e polacca l'azienda riesce ad intercettare tutti i principali flussi del mercato Europeo. Dalla spagna è possibile accedere, oltre che al mercato locale, alla richiesta degli

stabilimenti francesi di confine, dove sono insediati alcuni distretti industriali (che riguardano ad esempio la produzione della componentistica nell'automotive e del bianco), e a quella portoghese. Ad Est, invece, la sede in Polonia permette l'accesso all'intero mercato nazionale e non solo: come approfondito nell'analisi SWOT (Paragrafo 4.2.2), la posizione geografica della Polonia la colloca al centro delle direttrici commerciali dell'Europa Centro-orientale e questo la rende una zona strategica per lo sviluppo di distretti industriali e di grandi hub logistici e distributivi. La posizione geografica della Polonia permette inoltre di intercettare flussi informativi, di approvvigionamento e di domanda provenienti da paesi come l'Ungheria, la Romania e la Germania, mercati anch'essi caratterizzati da una forte richiesta di impianti per la produzione e lo stoccaggio di elettrodomestici di media gamma.

Con specifico riferimento allo stabilimento polacco dell'azienda B, esso è situato a Łódź, città della regione della Slesia: coerentemente con quanto affermato nel Paragrafo 4.2.1, questa regione ospita un vasto substrato industriale relativo alla manifattura e dunque la vicinanza al maggior mercato nazionale in riferimento al settore ed alla filiera produttiva dell'elettrodomestico bianco.

La fase di benchmarking si conclude con evidenziando la gestione del sito web da parte dell'azienda B: si offre al visitatore la possibilità di consultare il sito in italiano, portoghese, spagnolo, inglese, polacco e russo (*Tabella 5.3*).

Tabella 5.3 - Lingue disponibili per il sito web del caso benchmark

	Azienda B	**Azienda A**
Italiano	x	x
Tedesco		
Portoghese	x	
Spagnolo	x	
Inglese	x	x
Polacco	x	
Ungherese		
Turco		
Francese		
Russo	x	

Coerentemente con quanto evidenziato in precedenza circa la raggiungibilità dei diversi mercati nazionali da parte dell'azienda B grazie a *facilities* strategicamente posizionate in specifiche aree

geografiche di tre continenti, si può notare come, raggruppando le lingue disponibili elencate in *Tabella 4.3*, esse rafforzino l'estesa rete rappresentata dagli stabilimenti esteri. Oltre all'italiano ed all'inglese, infatti, grazie alla lingua spagnola, portoghese e francese l'azienda riesce a comunicare ai mercati che fisicamente vengono seguiti dalla sede commerciale situata in Spagna; il polacco ed il russo, unitamente all'inglese, permettono di attrarre lead e potenziali clienti nei mercati dell'Europa Centro-Orientale e dell'Est Europa strategicamente coperti dalla sede polacca.

5.2.4 Localizzazione, specializzazione e configurazione della produzione

La valutazione della zona geografica del paese selezionato, ovvero la Polonia, deve considerare alcuni elementi strategici al fine di massimizzare l'investimento estero e mitigare i rischi del progetto. Questi elementi, come approfondito nel Paragrafo 3.2, rientrano nelle considerazioni relative all'internazionalizzazione del *supply network* e riguardano principalmente fattori che impattano sui costi e fattori che impattano sul servizio. Una localizzazione dello stabilimento estero nella regione della Slesia consente di soddisfare i requisiti e di cogliere le opportunità sottolineate da tali fattori, principalmente perché questa zona geografica è altamente sviluppata dal punto di vista industriale e perciò attrezzata dal punto di vista infrastrutturale, commerciale e di vicinanza a potenziali partners, anche a monte ed a valle del *supply network*. Si tratta di una zona che offre manodopera specializzata nella manifattura, sempre più formata a livello tecnico ed ingegneristico, ad un costo inferiore rispetto a quello italiano; inoltre, la Slesia ospita Zone Economiche Speciali (ZES) che permettono di accedere ad agevolazioni fiscali. Questa regione è composta per la maggior parte da zone industriali ed offre terreni, spesso anche già attrezzati dal punto di vista logistico e delle strutture edili, ad un costo favorevole per gli investimenti produttivi. Essendo una zona ricca di aziende e distretti industriali, per lo più vicina geograficamente ad economie trainanti come la Germania e spesso utilizzata per ospitare grandi hub logistici, è attrezzata di infrastrutture di trasporto adeguatamente sviluppate, sia per il trasporto su ruota (autostrade), sia su rotaia che aeroportuali (con gli aeroporti di Breslavia a Wrocław, di Poznań e Katowice). Inoltre, per quanto riguarda i ricavi potenziali, i principali clienti attuali dell'azienda in esame che hanno stabilimenti in Polonia, sono localizzati nella regione della Slesia: la vicinanza geografica favorisce le relazioni tra organizzazioni, specialmente in un'ottica (in continua evoluzione nel settore) di *Lean Management*.

Per quanto riguarda il ruolo e la specializzazione della nuova struttura in Polonia, in linea con quanto analizzato nel Paragrafo 3.2.2 e coerentemente con le caratteristiche della zona geografica scelta (forte presenza di manodopera specializzata, distretti industriali, basso costo della manodopera e accessibilità dei trasporti), la scelta strategica delle attività del nuovo stabilimento

estero ricade prevalentemente sull'assemblaggio e produzione, unitamente ad attività commerciali di supporto *in loco* alle attività svolte in Italia. Essendo la zona polacca della Slesia un polo industriale, si presenta, infatti, come un'ottima scelta strategica per sviluppare investimenti in attività produttive e commerciali con clienti business (B2B). In riferimento al modello di Fedows (1997), attraverso l'individuazione dei motivi della localizzazione e dell'ampiezza delle attività svolte, è possibile determinare il ruolo del nuovo stabilimento estero. I motivi che hanno guidato l'azienda nella scelta di localizzazione in Polonia sono principalmente riconducibili alla vicinanza al potenziale mercato e, secondariamente, l'accesso agli input a basso costo. Le competenze dello stabilimento, ovvero l'esistenza di competenze ulteriori rispetto a quelle produttive, è di livello medio bassa e comprende attività produttive, di industrializzazione e parte delle attività di approvvigionamento e distribuzione locale. Secondo questa analisi emerge quindi che il nuovo stabilimento estero assume un ruolo intermedio tra la tipologia "Server" e quella "Collaboratore", con alcune caratteristiche della tipologia "Offshore". La nuova *facility*, infatti, ha come principale ruolo quello produttivo, con obiettivi di fornitura verso il mercato locale ed un'autonomia limitata ad alcune attività di gestione dei fornitori; il ruolo secondario è quello di garantire l'accesso ad input a basso costo come materie prime e manodopera.

Per quanto riguarda la configurazione della produzione, in linea con quanto detto in precedenza circa la specializzazione del nuovo stabilimento e quanto analizzato al Paragrafo 3.2.3, il progetto di internazionalizzazione in esame si basa su una strategia orientata al mercato, per cui il nuovo stabilimento è specializzato nel portafoglio prodotti destinato al mercato locale. La configurazione è dunque di tipo *general-purpose*, flessibile in termini di prodotti e processi ed orientata al rifornimento del mercato locale. La produzione dell'intera organizzazione, con la presenza del nuovo stabilimento in Polonia, si configura come decentralizzata, capace di penetrare differenti mercati e di raggiungere potenzialmente maggiori ricavi, seppur a fronte di investimenti per l'internazionalizzazione. Lo stabilimento estero è dunque un'estensione rispetto a quello domestico e tendenzialmente di tipo "differenziato", con una varietà di design ed un mercato segmentato. In riferimento alla Tabella 3.3, il nuovo impianto produttivo si configura come specializzato nella produzione di specifici prodotti e vicino ai mercati di sbocco, così da ridurre i costi logistici ed aumentare il network e la penetrazione nel nuovo contesto estero in Polonia.

5.2.5 *Implementation plan*

La pianificazione e l'implementazione del piano strategico prevede un graduale avanzamento del programma di internazionalizzazione, a partire dalle fasi di recruiting delle risorse umane necessarie fino agli scenari di apertura di una sede operativa in territorio polacco. Una modalità d'azione

graduale, sia in termini operativi sia d'investimento, è la soluzione che meglio si adatta al programma dell'azienda in esame, sia sulla base delle teorie sull'approccio graduale ed incrementale presentate nel Capitolo 1 sia alla luce di *business case* di altre aziende che hanno intrapreso analoghe strategie di internazionalizzazione. È possibile così mitigare i rischi legati all'incompletezza di informazione e alla mancanza di esperienza da parte dell'azienda verso questo tipo di azioni strategiche e verso il nuovo contesto estero, valutando gradualmente rischi ed opportunità dell'investimento. Secondo una visione di alto livello, quattro sono i pilastri su cui si fonda la strategia di internazionalizzazione e l'*implementation plan* elaborato:

- Il piano operativo, organizzativo e produttivo;
- Il piano societario ed amministrativo;
- La gestione della comunicazione;
- Lo sviluppo commerciale ed il *networking*.

Il piano operativo, organizzativo e produttivo si riferisce alle operazioni pratiche dell'apertura del nuovo stabilimento. Per quanto riguarda il grado di specializzazione e l'organizzazione produttiva della nuova facility, esse sono state analizzate nel Paragrafo 4.2.4, come anche la zona geografica selezionata, la Slesia, regione della Polonia specializzata nella manifattura con una forte presenza di distretti industriali e grandi produttori di elettrodomestici "bianchi", taluni anche già clienti dell'azienda in esame. Il nuovo stabilimento, dunque, ospiterà attività produttive e commerciali finalizzate alla fornitura del mercato locale ed alla crescita della quota di mercato in tale segmento. Le funzioni aziendali relative alla progettazione (ufficio tecnico), approvvigionamento (ufficio acquisti), logistica ed amministrazione verranno gestite prevalentemente dalla casa madre in Italia, al netto di limitate gestioni in loco necessariamente legate allo specifico stabilimento in Polonia. Il piano operativo, organizzativo e produttivo prevede il coinvolgimento di una figura, identificata come *export manager*, che gestisca e coordini operativamente le prime fasi di internazionalizzazione in Polonia, in linea con le indicazioni del management dell'azienda. I requisiti dell'*export manager* sono la padronanza della lingua italiana, così da assicurare una condivisione linguistica e culturale all'azienda e garantire un rapporto di fiducia con il direttivo dell'organizzazione, e la conoscenza della lingua inglese. La lingua inglese sopperisce a lacune linguistiche relative al polacco: è emerso, infatti, che in ambito di trattative e rapporti business in campo europeo e specificatamente in Polonia, le questioni tecniche vengono trattate in lingua inglese, questo per l'elevata diffusione della lingua in Polonia e per una tendenza sempre maggiore a livello internazionale europeo. Secondo la strategia formulata, l'*export manager* è una figura capace di coordinare da remoto o sul territorio le operazioni di avvio della strategia e

successivamente della produzione e delle attività commerciali: dev'essere disponibile, dunque, a trasferte di lunghi periodi nel paese oggetto dell'internazionalizzazione e, nello specifico, a trasferirsi stabilmente presso il nuovo stabilimento almeno per i primi anni dalla sua creazione. L'*export manager*, così come concepito nella presente analisi, è una figura interna all'organizzazione, questo per due motivi:

- La prima ragione riguarda il rapporto di fiducia tra l'azienda e l'*export manager*, maggiore nel caso in cui la figura sia assunta dall'organizzazione; è necessario, infatti, che il management riponga stima e fiducia verso l'*export manager* in quanto artefice dell'implementazione operativa di quanto deciso e pianificato.
- La seconda ragione riguarda il fatto che l'*export manager*, una volta completata la strategia di internazionalizzazione e dunque apprese le metodologie, le competenze, i rischi e le opportunità di tali azioni strategiche, diviene una risorsa per l'azienda, reimpiegabile in future strategie di internazionalizzazione rivolte ad altri contesti geografici e di mercato. Il fatto che l'*export manager* non debba necessariamente conoscere la lingua polacca ma solo quella italiana ed inglese, infatti, non è una limitazione ma al contrario un'opportunità ed un motivo di flessibilità in vista di possibili future azioni di investimento in altri stati.

Nella presente strategia di internazionalizzazione l'azienda ha deciso di impiegare una risorsa già presente nell'organico interno ma, qualora non si disponga di tale risorsa, è possibile reperirla nel mercato del lavoro tramite una nuova assunzione, considerando però il necessario periodo di formazione di cui necessita per poter giungere ad una condizione di sufficiente conoscenza tecnica del prodotto e del *core business* e delle dinamiche relazionali e di processo dell'azienda, al fine anche di assicurare affidabilità e fiducia al management dell'azienda.

Il piano societario ed organizzativo prevede lo studio strategico delle modalità organizzative e forme giuridiche con le quali avviare il programma di internazionalizzazione in Polonia. Due sono gli elementi che, in sequenza, sono previsti dalla strategia elaborata: l'apertura di un *Desk* e, successivamente, la creazione di una società in Polonia.

Il *Desk* in Polonia è un di riferimento sia fisico sia in termini di risorse umane che consente di iniziare a penetrare il mercato polacco con la propria immagine e presso clienti attuali e potenziali e supportare fisicamente ed amministrativamente l'avvio delle attività produttive e commerciali. È importante, infatti, che come prima fase l'azienda si faccia conoscere come realtà internazionale in Polonia e comunichi al mercato locale le proprie intenzioni di internazionalizzazione e la propria presenza sul territorio. A livello pratico, il *Desk* consiste in una collaborazione con una società di

consulenza specializzata con sede in Polonia, coinvolta come partner nel progetto al fine di supportare le operazioni strategiche di penetrazione del mercato ed insediamento nel nuovo contesto estero. Tale società di consulenza offre, in modo modulare, alcune funzioni che permettono di presentarsi nel nuovo contesto industriale e competitivo come una realtà strutturata e geograficamente presente. Tali servizi offerti sono riassumibili come segue:

- Filiale estera con indirizzo di fatturazione autonomo, numero di telefono, partita IVA locale e segreteria per gestire il network e sfruttare la rete acquisita dalla società di consulenza negli anni;
- Segreteria digitale con funzioni di digital marketing, back office e supporto alla gestione della traduzione e corrispondenza con la casa madre in Italia, supporto nella formulazione di offerte commerciali e contratti in lingua ed in generale nella comunicazione in lingua con i clienti;
- *Resident export manager*, ovvero una risorsa con competenze di *project management* potenzialmente utilizzabile nella gestione dei progetti, nei contatti con i clienti, nella promozione marketing e come supporto al coordinamento delle attività che richiedono una conoscenza approfondita della lingua e della cultura locale.

L'esistenza di un *Desk*, il cui funzionamento viene supportato dalla società di consulenza locale e coordinato dall'*export manager* (dal punto di vista operativo) e dal *management* (dal punto di vista strategico-amministrativo) dell'azienda oggetto dell'analisi, permette di avviare fin da subito le fasi di selezione (e ricerca) di partners locali che possano a medio termine supportare il business, condividere conoscenze, quota di mercato e network. L'attività di creazione e gestione del *Desk* ha come principale funzione quella di avviare il progetto con modalità che permettono di mitigare i rischi dell'investimento, insediandosi gradualmente nel nuovo contesto e con il supporto di una società di consulenza specializzata. Il *Desk* fornisce inoltre la possibilità, fin da subito, di presentarsi al nuovo mercato come una realtà fisicamente presente in Polonia, così come ai potenziali partners.

Di per sé, però, la fase del *Desk* non crea valore, le attività produttive e distributive, infatti, sono legate all'apertura della società in Polonia. L'attività strategica successiva riguarda quindi l'apertura in Polonia di un'entità giuridica e riconosciuta che sia coordinata dall'Italia ma che possa agire, in base alle necessità delle specifiche commesse, secondo le dinamiche culturali, produttive e di mercato specifiche del paese estero. Per fare ciò la soluzione selezionata dallo studio strategico di internazionalizzazione è l'apertura di una società a responsabilità limitata in Polonia, attraverso il

supporto, specialmente per quanto riguarda le attività amministrative e operative legate all'avviamento, di due società specializzate: da un lato la medesima società di consulenza interessata all'attività del *Desk*, scelta come supporto "lato Polonia", dall'altro una società partner della prima specializzata nell'assistenza dall'Italia di aziende Italiane che intraprendono programmi di internazionalizzazione all'estero. Un elemento giudicato importante in fase di studio strategico è quello di utilizzare due società di consulenza, una in Polonia ed una in Italia, in modo tale da coprire ogni esigenza in modo diretto in loco: un valore aggiunto è la partnership strategica decennale tra le due società di consulenza.

L'avvio della società a responsabilità limitata in Polonia permette di accedere ad alcuni elementi che altrimenti non sarebbe possibile ottenere con la sola società localizzata in Italia. Innanzitutto, la società in Polonia permette una migliore pubblicità e visibilità: la brandizzazione del marchio dell'azienda oggetto dell'analisi è una fase importante del progetto ed è la strada per trasmettere in modo strutturato al mercato gli asset che la rendono competitiva, come ad esempio l'esperienza internazionale ed il made in Italy. La nuova società poi permetterebbe di raggiungere nuovi clienti *prospect* in Polonia, da poter gestire in diversi modi. La presenza in loco tramite una società riconosciuta e con sede in Polonia aumenterebbe il *fit* da parte dei clienti attuali e la competitività nei confronti degli incumbent, a livello di affidabilità e fiducia verso il marchio. Inoltre, si evince da alcuni *Case History* la possibilità che vengano strette relazioni all'interno del mercato polacco le quali aprano a nuove collaborazioni in Italia, ovvero con clienti conosciuti in Polonia ma con l'interesse di realizzare il lavoro e sostenere il costo in Italia: l'attività commerciale dell'azienda, dunque, aumenterebbe l'efficienza a livello internazionale anche per quanto riguarda il business italiano.

Un altro elemento importante riguarda gli aspetti fiscali. Un indirizzo di fatturazione in Polonia permette di fatturare con un regime fiscale (ordinario) del 19%, che renderebbe le offerte verso i clienti molto più competitive rispetto a quelle attuali, in ottica di impianti e forniture in territorio polacco. Anche la sola produzione per il mercato polacco porterebbe vantaggi all'azienda: le offerte sarebbero competitive e dunque aumenterebbero i progetti assegnati, la quota di mercato ed il volume delle vendite. Questa visione comprende anche la strategia per cui, in base alle specifiche esigenze delle commesse, le attività produttive iniziali o strategiche vengono realizzate in Italia e quelle successive di assemblaggio e *pre-testing* presso la società in Polonia: le valutazioni dettagliate di tali operazioni sono legate ai costi di trasporto ed al livello di complessità delle singole lavorazioni, che possono richiedere competenze specifiche piuttosto che generiche. In ultima analisi, come elaborato nel Paragrafo 2.2.4, una società in Polonia permette, con investimenti

contenuti, di accedere ed acquisire immobilizzazioni materiali sul suolo polacco con maggiore facilità rispetto ad operazioni svolte da una società registrata in Italia, si pensi ad esempio a capannoni o macchinari necessari all'avvio delle attività produttive.

Per quanto riguarda informazioni strettamente legate alle attività prevalentemente burocratiche di apertura della società in Polonia, è necessario conoscere i vincoli ed i passaggi chiave, simili a quelli italiani, per evitare problematiche legali e burocratiche. A tal proposito, si rafforza la scelta strategica di affidarsi alle società di consulenza, polacca e italiana, specializzate in tali operazioni. Il nome polacco di una società a responsabilità limitata è Spólka z ograniczona odpowiedzialnoscia, abbreviato con "Sp. z o.o.", e i passaggi chiave per un avviamento sono sostanzialmente la redazione di uno statuto, l'iscrizione della società al registro delle imprese (Krajowy Rejestr Sądowy KRS, Registro Nazionale Giudiziario), ricevere il numero REGON dall'ufficio Statistico competente, richiedere l'attribuzione del numero di identificazione fiscale NIP (Numer Identyfikacji Podatkowej), l'equivalente del codice fiscale, effettuare la registrazione all'ufficio competente dell'Agenzia delle Entrate ai fini dell'imposta VAT (partita IVA) e denunciare eventuali dipendenti della società all'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (Zakład Ubezpieczeń Społecznych – ZUS). Il capitale sociale minimo da conferire è di 5.000 PLN, circa 1.250 euro e, rispetto agli obblighi sociali, la forma sociale Sp. z o.o. segue logiche analoghe a quelle italiane, tra cui il fatto che la società a responsabilità limitata risponde degli obblighi sociali illimitatamente, con tutto il suo patrimonio, mentre i singoli soci rispondono nei confronti dei terzi entro i limiti delle quote del capitale sottoscritte da ciascuno. L'atto costitutivo è un atto pubblico notarile, con successiva registrazione presso il KRS, mentre gli organi societari comprendono l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione ed eventualmente un collegio sindacale o una commissione di revisione, obbligatori se il capitale sociale supera i 500.000,00 PLN (125.000,00 euro).

Il terzo pilastro della strategia si riferisce alla comunicazione ed alle strategie di marketing, come collaborazione coerente delle attività più operative. L'azienda si intende presentare al nuovo mercato come un'organizzazione con elevate competenze e ad alto contenuto tecnologico, capace di realizzare consulenze e prodotti innovativi, trasmettendo affidabilità intesa come capacità di adattamento e risoluzione dei problemi. Inoltre, l'azienda intende avviare un percorso di brandizzazione del marchio che trasmetta più possibile la presenza a livello globale e la natura internazionale dell'organizzazione. Sulla base di questi obiettivi, è stato stabilito che l'attività di marketing e brandizzazione verrà supportata, lato Italia, da un'azienda del territorio che per 24 mesi collaborerà alla creazione di contenuti e campagne di marketing e digital marketing e, lato Polonia, dalla medesima società identificata come partner per le attività operative e burocratiche di

avviamento del *Desk* e della S.r.l. L'attività italiana sarà maggiormente orientata ad uno studio che garantisca continuità e coerenza tra l'immagine del marchio e l'intera strategia marketing in Italia e quella all'estero, mentre quella Polacca ha il principale compito di ereditare tali informazioni strategiche di base e calarle nel contesto estero polacco, tramite traduzioni ed eventuali adattamenti legati alle specifiche caratteristiche culturali e di mercato. I canali di comunicazione utilizzati in Polonia equivalgono a quelli italiani e corrispondono a social media e sito con newsletter e contenuti aggiornati, con l'aggiunta di *landing page* e mini-siti con domini locali polacchi come strumenti per contestualizzare al meglio la presenza dell'azienda nel nuovo contesto. La società di consulenza in Polonia si occuperà, inoltre, della traduzione dei testi in polacco, sia per quanto riguarda i contenuti che per quanto riguarda il sito web; sono state previste nell'accordo, inoltre, implementazioni future legate a traduzioni in lingue strategicamente vicine al mercato polacco, come il tedesco ed il russo.

L'ultimo pilastro della strategia di internazionalizzazione riguarda lo sviluppo commerciale ed il networking nel nuovo contesto di mercato. L'accordo con la società di consulenza in Polonia prevede la condivisione di un network di contatti di aziende operanti nel manifatturiero, per la maggior parte appartenenti al *supply network* dell'elettrodomestico e dell'*automotive*. Sono stati, inoltre, condivisi i programmi di internazionalizzazione con uno dei principali clienti italiani dell'azienda oggetto dell'analisi, che già da decenni opera in Polonia a livello produttivo e distributivo. La commistione tra queste attività ha come fine l'organizzazione di incontri ed eventi in Polonia volti ad intensificare i contatti e le interazioni tra l'azienda e potenziali attori della catena di fornitura, clienti e collaboratori. Nello specifico, gli obiettivi strategici finali riguardano:

- Lato marketing e brandizzazione, la diffusione della conoscenza del marchio dell'azienda e la consapevolezza del mercato della nuova presenza nel contesto industriale polacco;
- Lato operativo, tecnico e produttivo, l'individuazione di potenziali partners tecnologici con cui condividere attività di co-engineering, sviluppo prodotto e reti di contatti;
- Lato commerciale, l'individuazione di *lead* e *prospect* polacchi ed il consolidamento delle relazioni con clienti attuali attivi dal punto di vista produttivo e distributivo in Polonia.

5.2.6 Flussi di cassa

Lo studio della strategia di internazionalizzazione, sulla base di stime realistiche e attività di confronto con partners e società di consulenza, ha portato all'elaborazione di un prospetto di flussi di cassa finalizzato alla valutazione dell'investimento a livello di coerenza del programma con l'intera strategia aziendale e la fattibilità in termini di budget. I flussi di cassa sono stati elaborati a

seguito di un'analisi di alto livello e contengono solamente le principali voci di costo previste, in quanto, nell'ottica di un approccio graduale e sulla base del *business* dell'azienda in esame che tendenzialmente opera su commessa seguendo opportunità del mercato poco prevedibili, maggior dettaglio nell'analisi porterebbe un rischio intrinseco di errore nelle previsioni.

In *Tabella 5.4* sono rappresentati i costi proiettati su un orizzonte di 25 mesi riferiti all'*Export Manager*, al *Desk* ed alla costituzione e prima gestione della nuova società S.r.l. (indicata con "NewCo.").

Tabella 5.4 - Flussi di cassa Export Manager, Desk e Costituzione NewCo.

Calendario		Mese	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Export Manager		€	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Desk	Base	€		950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950												
	Comunicazione	€		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
NewCo.		€														3275	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	1575
Totale		€	2400	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	6025	3425	3425	3425	3425	3425	3425	3425	3425	3425	3425	4325
Cumulata		€	2400	6100	9800	13500	17200	20900	24600	28300	32000	35700	39400	43100	46800	52825	56250	59675	63100	66525	69950	73375	76800	80225	83650	87075	91400

Per quanto riguarda le attività dell'*Export Manager*, esse vengono considerate continuative in tutti e 25 i mesi considerati ed a livello di costi sono state inserite solamente le spese di viaggio e trasferta, essendo la risorsa già dipendente dell'azienda. Ipotizzando sette giorni di trasferta in Polonia per ogni mese, il costo ammonta a 2.400 euro al mese.

Per quanto riguarda l'avvio e la gestione di un *Desk* in Polonia, le cui modalità e caratteristiche sono state approfondite nel precedente capitolo, in *Tabella 4.4* sono stati inseriti i costi riferiti all'offerta *Desk Base* con l'*add-on* relativo alla comunicazione. Il primo elemento riguarda la messa a disposizione, da parte della società di consulenza in Polonia selezionata, di una filiale in Germania in aggiunta a quella polacca adibite all'attività di segreteria commerciale, networking e organizzazione di meetings e visite, ed un monte ore utilizzabile per la consulenza gestionale. Lato comunicazione, l'accordo prevede da parte della società di consulenza la gestione delle attività di marketing in Polonia, sulla base di quanto stabilito in Italia a livello strategico per l'intera organizzazione. Il *Desk Base* ha un costo di 950 euro mensili, mentre la gestione della comunicazione di 350 euro mensili. L'attività del *Desk* ha una durata di 12 mesi e termina con l'avvio della società a responsabilità limitata, mentre l'attività di gestione e supporto marketing è prevista sino al termine dei due anni pianificati.

Per quanto riguarda le attività di avvio e di prima gestione della nuova società a responsabilità limitata, in Tabella identificata come "NewCo.", le singole voci di costo sono approfondite nella seguente *Tabella 5.5* e si riferiscono al primo esercizio della durata di 12 mesi: l'aggregato di tali voci è indicato in *Tabella 5.4* come unico flusso di cassa legato alla nuova società.

Tabella 5.5 - Voci di costo apertura e prima gestione della nuova società

		Calendario	Mese	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
€	2000	Apertura NEWCO	€	2000											
€/anno	600	Affitto sede legale	€	600											
€/anno	900	Redazione bilancio annuale	€												900
€/mese	675	Pacchetto a forfait	€	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
		Totale	€	3275	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	1575
		Cumulata	€	3275	3950	4625	5300	5975	6650	7325	8000	8675	9350	10025	11600

I costi legati alla nuova società sono il risultato dell'accordo concluso con la società di consulenza in Polonia che, secondo la strategia, è partner dell'azienda nell'internazionalizzazione attraverso il supporto nell'attività di *Desk* inizialmente e nell'apertura e prima gestione della società S.r.l. successivamente.

Il costo per il supporto nelle attività di costituzione della nuova società è complessivamente di 2.000 euro e comprende l'organizzazione generale e l'*advisory* (consulenza in senso stretto), concept e redazione dell'atto costitutivo della società, scelta dell'oggetto sociale con verifica legale del codice PKD (ATECO), preparazione della documentazione propedeutica alla costituzione societaria, preparazione delle eventuali deleghe, traduzioni giurate dei documenti, verifiche delle documentazioni con notaio, partecipazione all'atto e rappresentanza, tasse notarili, svolgimento della prima Assemblea dei Soci per deliberare il CdA, preparazione documenti legali per il deposito degli atti al Tribunale (corrispettivo della Camera di Commercio), tasse per deposito documenti al Tribunale, procedura ottenimento numero KRS (Camera di Commercio), partita IVA, codice Regon, apertura del conto corrente, traduzione definitiva dei documenti in Italiano, analisi del tipo di assunzione di eventuali dipendenti e preparazione della contrattualistica.

La seconda macro-attività riguarda la gestione ordinaria della nuova società, proiettata nell'analisi su dodici mesi: essa comprende l'affitto della sede legale, al costo annuo di 600 euro e la preparazione del rendiconto annuale di bilancio (con presentazione al tribunale e agli altri organi) al costo di 900 euro. Inoltre, l'accordo con la società di consulenza in Polonia e conseguentemente il

programma strategico prevede l'utilizzo di ulteriori servizi, indicati come "pacchetto forfait", al costo mensile di 675 euro. Esse includono, per conto dell'azienda oggetto dell'analisi che intende internazionalizzare e limitatamente alle attività realizzate in Polonia, l'attività di segreteria, prima nota e calcolo trasferte, la gestione della contabilità, la selezione e gestione delle risorse umane, la preparazione della busta paga di un dipendente e relativi adempimenti e la responsabilità legata ad un'eventuale partecipazione al CdA o ad una carica di rappresentanza societaria.

6 CONSIDERAZIONI FINALI

In conclusione al presente elaborato è possibile notare come il tema dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane sia un argomento centrale nello sviluppo economico ed industriale a livello nazionale e comunitario. L'importanza economica, tecnologica e sociale delle PMI in Italia ed in Europa, unitamente al confronto obbligato di esse con una sempre maggiore globalizzazione economica e sociale dei mercati, conduce le organizzazioni a dover affrontare i temi legati a valutazioni e pianificazioni di strategie di internazionalizzazione, primariamente per motivi di sopravvivenza nel contesto competitivo e secondariamente, grazie a strategie virtuose e strutturate, per crescere e implementare investimenti esteri di successo, affermandosi come realtà consolidate e riconosciute a livello internazionale.

A livello generale, come considerazioni finali dell'elaborato si intendono sottolineare:

- l'argomentazione teorica elaborata a supporto della tesi di un profondo cambiamento a livello globale di mercato e, specificatamente nel caso italiano, per quanto riguarda le dinamiche competitive e di pianificazione strategica delle piccole e medie imprese legate al crescente fenomeno di globalizzazione dei mercati e dell'internazionalizzazione dei *Supply Network*.
- Le conclusioni tratte da un'analisi generale dei principali elementi riguardo la formazione, lo sviluppo e l'importanza ad oggi delle piccole e medie imprese, a livello nazionale ed oltre confine: tali elementi sono finalizzati alla comprensione delle motivazioni che spingono le PMI ad internazionalizzare, dei vantaggi e delle difficoltà del confrontarsi con una strategia di internazionalizzazione ed in generale con un contesto competitivo estero.
- L'elaborazione di un insieme di elementi chiave da analizzare e strutturare volti allo studio ed alla pianificazione di una strategia di internazionalizzazione di successo che possa cogliere le opportunità offerte dal nuovo contesto competitivo mitigandone i rischi. Quest'ultima parte, contenente considerazioni pratiche e proposte di metodologie di sviluppo strategico, supporta a sua volta l'iniziale ipotesi di profondo cambiamento del modo stesso di fare azienda, proponendo integrazioni alle classiche metodologie di pianificazione strategica volte alla miglior comprensione del nuovo contesto estero.

- L'applicazione pratica delle metodologie spiegate, come esempio di utilizzo dei concetti teorici elaborati e dei modelli proposti dalla letteratura; quest'ultima parte intende esemplificare e dimostrare l'accessibilità di un'analisi strategica volta all'internazionalizzazione da parte di qualsiasi imprenditore o organizzazione di piccole e medie dimensioni che intenda, per sopravvivenza o opportunità di crescita internazionale, approcciare ad uno studio strategico di questo tipo.

L'elaborato si basa su un'iniziale analisi teorica dei principali lavori prodotti sull'argomento: il fenomeno dell'internazionalizzazione non assume un'unica e concordante definizione, ma viene in modo generale identificato come la caratteristica dei mercati ad essere internazionali, avvalendosi di reti e tecnologie e aumentando l'accessibilità e le connessioni. In quest'ottica, si è detto come gli elementi alla base dell'internazionalizzazione e delle tendenze globali dei mercati comportino inevitabili ridefinizioni del concetto di mercato e, ancor più nello specifico, della struttura fisica e relazionale dei *Supply Network* e delle metodologie e prospettive di medio e lungo periodo nel fare impresa. Questa tesi è stata supportata e validata dalle successive analisi, riferite alle principali teorie d'interpretazione della globalizzazione e di analisi delle tendenze d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Dalle teorie di approccio economico sino a quelle di approccio comportamentale, è possibile osservare un filo conduttore che consiste nel tentativo di interpretare un fenomeno, quello della globalizzazione dei mercati e dell'internazionalizzazione aziendale, di evidente portata sociale, economica e storica e non evitabile dalla letteratura del *business management*. Scorrendo tali elaborati, però, a partire dalle intuizioni e modelli di Stephen Hymer (1960) sino alle evoluzioni della scuola di Uppsala ed alla teoria del network, si nota un progressivo abbandono dell'approccio, principalmente neoclassico, esclusivamente basato su variabili macroeconomiche, in favore di una crescente impostazione *firm based*, basata sull'attività d'impresa e sulla centralità delle organizzazioni e delle loro risorse nei fenomeni di internazionalizzazione. L'attenzione si sposta, in modo definitivo con le teorie di approccio comportamentale, totalmente sull'impresa, sui fattori impattanti e sulle dinamiche decisionali del processo di internazionalizzazione. Unitamente alla complessità del fenomeno per la numerosità dei fattori coinvolti e la difficoltà di una loro classificazione, ambientali ed interni all'organizzazione, emerge l'importanza, per le aziende che intendono affrontare valutazioni e programmi di internazionalizzazione, di poter basare le proprie analisi su un insieme definito e quanto più intuitivo di elementi che possano guidarne lo studio e la pianificazione. A tal proposito l'elaborato propone un'analisi teorica delle teorie strategiche nell'*international business* con l'obiettivo di fornire uno strumento per la conoscenza di base dei fattori impattanti in una strategia di

internazionalizzazione aziendale, come base teorica per lo sviluppo e la progettazione di un piano strategico consapevole e strutturato. Per quanto riguarda questa fase, si conclude che al fine di strutturare una strategia di internazionalizzazione di successo sia necessario acquisire la conoscenza e la consapevolezza che vi siano diversi tipi di internazionalizzazione, come ad esempio quelli basati sul vantaggio competitivo delle aziende e comparato delle nazioni per quanto riguarda la classificazione di Kogut (1985) e sulla base del vantaggio competitivo nazionale per quanto riguarda il diamante di Porter (1990). La conoscenza teorica necessaria per la costruzione di una strategia di internazionalizzazione di successo comprende, poi, una consapevolezza riguardo l'esistenza di fattori le cui combinazioni impattano in modo diretto sulle decisioni strategiche dell'azienda: essi riguardano le motivazioni dell'internazionalizzazione, fattori esterni e ambientali e fattori interni, come le caratteristiche dell'impresa ed il suo posizionamento nel contesto competitivo. La conoscenza teorica necessaria per una pianificazione legata all'internazionalizzazione si conclude infine, a livello generale, con la consapevolezza di quali siano i possibili canali di penetrazione dei mercati, specialmente quelli iniziali, e quali siano le possibili conseguenze ultime del programma e l'importanza della coerenza di esse con gli obiettivi prefissati, in termini di redditività e performance dell'impresa.

L'obiettivo iniziale dell'intero elaborato è quello di convogliare lo studio dell'internazionalizzazione nella realtà industriale italiana delle PMI, proponendo spunti di confronto, di riflessione e metodologie ad un potenziale pubblico di aziende di piccole e medie dimensioni operanti nel *business to business*, in modo tale da poter disporre degli strumenti per cogliere le occasioni dettate dalla tendenza dei mercati alla globalizzazione e ad economie che prescindono dai confini nazionali. A tal fine, sono state approfondite le peculiarità delle PMI italiane in relazione alle caratteristiche dell'internazionalizzazione come fenomeno e come strategia aziendale, ricercando i punti di forza e di debolezza. A seguito di un'analisi storica sulla nascita delle PMI e di una loro introduzione in termini di definizioni ufficiali e numeriche (nazionali e comunitarie), l'insieme di tali imprese è stato approfondito contestualizzandolo nell'intera realtà industriale. Le analisi elaborate concludono innanzitutto l'assoluta importanza delle PMI nel substrato industriale italiano, sia a livello numerico (99,90%) e di occupanti (77,08%), che a livello di competitività e redditività, ad esempio con un Margine Operativo Lordo su Fatturato (aggregato) medio del 12% per le PMI, in generale un MOL complessivo 2,22 volte maggiore rispetto a quello delle grandi imprese e indicatori sul valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori anch'essi superiori alle grandi imprese. Un'analisi comparata tra la situazione italiana e quella delle principali economie europee in riferimento alle PMI ha, inoltre, confermato la predominanza

numerica e prestazionale di tale realtà e l'importanza come substrato fondante a livello industriale, economico e sociale, anche alla luce delle forti politiche europee a sostegno delle PMI nelle varie economie. Se da un lato le PMI sono fortemente radicate all'interno delle realtà regionali e dello specifico segmento tecnico in cui eccellono, dall'altro devono inevitabilmente confrontarsi con la necessità di intraprendere progetti strategici verso nuovi mercati come contingenza competitiva di sopravvivenza o di crescita. Le PMI, specialmente per quanto riguarda il caso italiano, sono importanti e tecnicamente evoluti attori di uno specifico ambito del *Supply Network* e cambiamenti ed internazionalizzazioni di esso spesso le incentivano o le obbligano a pianificare strategie di internazionalizzazione. Le caratteristiche delle PMI, come le ridotte dimensioni, la flessibilità organizzativa e tecnica, l'orientamento al prodotto, l'elevata specializzazione ed il forte legame con l'ambiente d'origine le rendono al contempo realtà intrinsecamente esposte ai rischi dell'internazionalizzazione ma naturalmente inclini ad essa. Tali elementi sono approfonditi nel paragrafo dedicato; è comunque opportuno sottolineare come, a conclusione di esso, le PMI vengano considerate fondamentali anelli di congiunzione di catene di produzione orizzontali e governate da organizzazioni internazionali operanti in mercati globali. Tali aziende multinazionali, spesso attori di valle dei *Supply Network* alimentati dalle PMI, possono trainare le piccole e medie imprese nella pianificazione ed implementazione di programmi di internazionalizzazione che, se opportunamente studiati, ne sfruttano le caratteristiche virtuose con obiettivi di crescita e affermazione oltre i confini nazionali.

Come sviluppo delle elaborazioni a sostegno dell'ipotesi di profondo cambiamento causato dalla globalizzazione economica ed industriale e dai fenomeni di internazionalizzazione aziendale alle strategie di medio e lungo periodo delle imprese, cambiamento in maggior misura impattante per quanto riguarda la realtà delle PMI, sono state raccolte alcune principali metodologie identificate come fondamentali per un approccio corretto alla pianificazione ed allo studio di una strategia di internazionalizzazione aziendale di successo. Si conclude che, inizialmente, lo studio deve focalizzarsi sulle ipotesi alla base della strategia, ovvero le ragioni che guidano le decisioni e le scelte nel processo di internazionalizzazione, analizzando le opportunità e le criticità del programma e del contesto competitivo attuale e futuro (estero). Tali valutazioni includono come prima fase, coerentemente con la *mission* e la pianificazione di lungo periodo dell'azienda, un processo di selezione del nuovo mercato estero e una costante valutazione in termini di attrattività ed accessibilità dei candidati e della scelta finale. È molto importante, in questa fase, confrontare gli obiettivi strategici dell'azienda (generali e specifici di internazionalizzazione) con le nazioni valutate nella fase di selezione, classificate e caratterizzate secondo specifici parametri ed

analizzandone attrattività ed accessibilità secondo una valutazione rischi-opportunità. Una volta terminata la fase di selezione, il nuovo mercato estero scelto deve essere analizzato in riferimento alle sue caratteristiche, a quelle dell'organizzazione e agli obiettivi strategici. Tali valutazioni comprendono la progettazione della struttura fisica e strategica del *Supply Network* e dunque la localizzazione, il ruolo e la specializzazione della nuova realtà da cui ne deriva la configurazione della produzione ed il sistema relazionale dell'intera organizzazione. Si propongono poi, come successive progettazioni strategiche, analisi relative all'individuazione di un partner finalizzata ad alleanze strategiche piuttosto che valutazioni sul livello di integrazione verticale della nuova realtà estera. Per quanto riguarda la stesura di un *Implementation Plan* che mitighi i rischi e colga le opportunità offerte dal nuovo ambiente competitivo, si propongono alcune metodologie di analisi strategica del nuovo mercato identificate nelle analisi PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) e SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Inoltre, coerentemente con un processo virtuoso rispetto alla stesura della strategia e l'attenzione ai rischi finalizzati ad un progetto di investimento di successo, si propongono alcune nozioni teoriche ed operative per l'implementazione dell'analisi del *benchmark* come confronto strutturato e continuo. L'attività di *benchmarking* proposta è specificatamente orientata all'identificazione di processi e scelte strategiche di *players* di successo ed all'attività di "benchmark sulle pratiche", adatta a gestire il cambiamento e coerente con l'obiettivo dell'intero elaborato. La proposta metodologica di sviluppo strategico si è infine concentrata sull'importanza delle azioni di marketing in una strategia di internazionalizzazione, dalla pianificazione dello sviluppo del brand nel nuovo mercato allo sviluppo e gestione dei nuovi clienti tramite l'utilizzo di algoritmi e software come il CRM (*Customer Relationship Management*) ed il *Content Marketing* che supportano la nascita di nuove relazioni e la crescita di quota di mercato. È importante, all'interno di una strategia marketing finalizzata all'internazionalizzazione, l'identificazione di lingue parlate "strategiche" per il nuovo contesto competitivo ed il conseguente adeguamento degli strumenti con cui si comunica al mercato, come ad esempio il sito internet.

L'ultima fase di analisi riguarda un esempio concreto di applicazione di alcuni dei concetti e metodologie presentate nell'elaborato. Il caso studio riguarda il contesto presentato nel Capitolo 3, ovvero un'azienda appartenente all'insieme delle PMI produttrice di impianti di movimentazione ed automazione industriale finalizzati alla produzione ed allo stoccaggio di prodotti prevalentemente appartenenti al settore dell'elettrodomestico "bianco" di media gamma. L'azienda, dunque, opera nel B2B e costituisce uno degli anelli di congiunzione all'interno di *Supply Chain* guidate, a valle, da grandi aziende multinazionali produttrici e distributrici di elettrodomestici di media gamma. La

strategia di internazionalizzazione nel caso affrontato nasce e si sviluppa con l'obiettivo di seguire i grandi clienti, produttori di elettrodomestici, nei mercati emergenti dell'Est Europa, scenario di economie in forte sviluppo dal punto di vista tecnologico e di mercato. L'opportunità, dunque, è quella di sfruttare la pregressa conoscenza di alcuni clienti ed avviare un investimento produttivo nella zona selezionata, la regione polacca della Slesia, pianificando una strategia di internazionalizzazione strutturata ed in grado di mitigare i rischi legati all'investimento ed al nuovo contesto competitivo e di accrescere l'organizzazione a livello tecnologico, di redditività, dimensionale e strutturale. Attraverso un *assesment* interno circa il posizionamento nel mercato attuale e potenziale e un'analisi del contesto competitivo, si giunge alla pianificazione della strategia di internazionalizzazione. La strategia presentata contiene pochi elementi ma più possibile strutturali per il programma: la fase di selezione del nuovo mercato sulla base delle metodologie presentate nei capitoli precedenti, l'analisi strategica del paese selezionato, la Polonia, l'attività di *benchmarking* riferita ad un'azienda del medesimo settore già presente, tra gli altri, nell'Est Europa e le valutazioni circa la localizzazione, la specializzazione e la configurazione della produzione della nuova *facility* in Polonia. Lo sviluppo si conclude con l'*Implementation Plan* della strategia, costituito dal piano operativo, organizzativo e produttivo, il piano societario ed amministrativo, la gestione della comunicazione e lo sviluppo commerciale e networking. Si propongono tre principali strumenti per implementare operativamente la strategia: un *Export Manager* interno, un *Desk* in Polonia ed infine una società a responsabilità limitata nel nuovo paese; di essi si elabora un Gantt di progetto contenente i flussi di cassa proiettati su un orizzonte temporale di 25 mesi. Si propone inoltre un insieme di azioni di marketing strategico finalizzate al supporto della strategia ed allo sviluppo dell'immagine aziendale comunicata al nuovo mercato.

Sebbene si tratti di un caso concreto per cui è stata realmente sviluppata una strategia di internazionalizzazione in Polonia volta all'apertura di una stabile organizzazione produttiva e commerciale, è importante sottolineare che l'intento complessivo dell'intero elaborato è quello di fornire ad un potenziale pubblico di fruitori composto da piccole e medie imprese italiane operanti nel *Business to Business* un insieme organico di basi teoriche e strumenti metodologici che possano supportare un approccio strutturato e quanto più corretto ad una strategia di internazionalizzazione. Come detto, sempre più spesso le PMI italiane si trovano ad affrontare il tema dell'internazionalizzazione, per esigenze di sopravvivenza nel contesto competitivo o per obiettivi di crescita ed espansione. È importante che ciò sia fatto con la consapevolezza di quale sia l'origine della globalizzazione industriale, quali siano i fenomeni che l'hanno portata, ad oggi, ad essere l'internazionalizzazione aziendale che conosciamo e quali siano gli strumenti, i modelli e le

considerazioni che decenni di letteratura e di casi studio hanno prodotto. Il mondo delle piccole e medie imprese, in Italia come in Europa, è un insieme eterogeneo di eccellenze tecniche ed imprenditoriali, investimenti di successo frutto di fallimenti, rischi ed accurate pianificazioni, è parte preponderante dell'economia e della società e di esse ne è una delle principali forze trainanti: per ciò le PMI vanno tutelate ed è importante diffondere la consapevolezza che la conoscenza della letteratura può supportare in modo valido e vincente le specifiche ed uniche capacità tecniche di cui la nostra realtà industriale è caratterizzata.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 2.1 *- Elaborazione grafica del "Ciclo di vita internazionale del prodotto" (Vernon, 1966).*

Figura 2.2 *- Il meccanismo di base dell'internazionalizzazione (Johanson, Vahlne, 1977). Schematica rappresentazione del meccanismo di base dell'internazionalizzazione secondo il modello di Uppsala nell'elaborazione di Johanson e Vahlne, tratto dall'articolo "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", (Johanson, Vahlne, 1977).*

Figura 2.3 *- Classificazione delle aziende sulla base del lavoro di Johanson e Mattsson (1988). Elaborazione di uno schema raffigurativo della classificazione delle aziende elaborata da Johanson e Mattsson.*

Figura 2.4 *- Il "diamante" di Porter (Porter, 1990). Rappresentazione delle determinanti del vantaggio competitivo e le relative interconnessioni che costituiscono il "diamante" di Porter (Porter, 1990).*

Figura 3.1 *- Numero di imprese suddivise per classe di dimensioni in alcune delle principali economie europee (2019), rielaborazione dei dati ricavati dal database di eurostat (statistiche annuali delle imprese).*

Figura 3.2 *- Confronto in termini percentuali tra alcune delle maggiori economie europee del numero, occupati e valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI. Rielaborazione dei dati ricavati dal database di eurostat (statistiche annuali delle imprese) riferiti all'anno 2019.*

Figura 3.3 *– Numerosità siti produttivi nel settore dell'elettrodomestico nel 2020 nell'area europea (e Turchia) (Fonte: APPiA EUROPE UE).*

Figura 3.4 *- Distribuzione dei 50 maggiori produttori mondiali di elettrodomestici per volumi di vendite, secondo il paese della sede centrale (Fonte: Csil – Centre for industrial studies).*

Figura 4.1 *- Matrice opportunità/rischi. Rielaborazione del lavoro di Lasserre (2017) ripreso nella versione del 2007 anche da Dematté, Perretti, Marafioti (2008).*

Figura 4.2 *- Adattamento della matrice General Electric/McKinsey, elaborata e sviluppata da McKinsey Consultant a fine anni Settanta del Novecento.*

Figura 4.3 *- Ruolo della struttura nel Supply Network secondo la classificazione di Ferdows (1997), rielaborazione tratta da Danese, Romano, 2010.*

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 3.1 *- Struttura e numero addetti delle imprese italiane, elaborazione dei dati ricavati dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) relativo all'anno 2019, Imprese e addetti, ISTAT.*

Tabella 3.2 *- Fatturato e Margine Operativo Lordo delle aziende italiane, elaborazione dei dati ricavati dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) relativo all'anno 2019, Risultati economici delle imprese, ISTAT.*

Tabella 3.3 *- Valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori, elaborazione dei dati ricavati dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) relativo all'anno 2019, Risultati economici delle imprese, ISTAT.*

Tabella 3.4 *- Numero di imprese, valore aggiunto e occupazione per classe di dimensioni aziendali nel 2020 nell'UE-27 NFBS, dati ricavati ed elaborati dal report annuale della Commissione europea sulle PMI (Annual report on european SMEs 2020/2021), Fonte: Eurostat, National Statistical Offices, DIW Econ.*

Tabella 3.5 *- Composizione delle imprese suddivise per classe di dimensioni in alcune delle principali economie europee nel 2019, rielaborazione dei dati ricavati dal database di eurostat (statistiche annuali delle imprese).*

Tabella 3.6 *- Presenza, occupanti e valore aggiunto delle PMI rispetto al totale delle imprese in alcune delle principali economie europee nel 2019, rielaborazione dei dati ricavati dal database di eurostat (statistiche annuali delle imprese).*

Tabella 3.7 *- Confronto dei valori nazionali con la totalità di tutte le aziende europee (2019).*

Tabella 4.1 *- Obiettivi strategici dell'internazionalizzazione e tipologie di nazioni.*

Tabella 4.2 *- Matrice obiettivi dell'internazionalizzazione/tipologie di nazioni. Rielaborazione del lavoro di Lasserre (2017) ripreso nella versione del 2007 anche da Dematté, Perretti, Marafioti (2008).*

Tabella 4.3 *- La configurazione della produzione di Chakravarty (1999), tratto da Dematté, Perretti, Marafioti (2008).*

Tabella 5.1 *- Confronto in termini generali con azienda Benchmark: informazioni generali, portafoglio prodotto, fatturato e utili (dati relativi agli esercizi 2018, 2019 e 2020).*

Tabella 5.2 *- Internazionalizzazione e localizzazione delle facilities del caso benchmark.*

Tabella 5.3 *- Lingue disponibili per il sito web del caso benchmark.*

Tabella 5.4 *- Flussi di cassa complessivi dell'analisi di costo di alto livello proiettata su 25 mesi, che si riferiscono alle macro-attività strategiche relative all'Export Manager, al Desk in Polonia ed alla costituzione e prima gestione della nuova società a responsabilità limitata (NewCo).*

Tabella 5.5 *- Dettaglio sulle voci di costo che compongono il flusso di cassa totale legato all'apertura e prima gestione della nuova società a responsabilità limitata (NewCo), proiettate su 12 mesi e relative al primo anno fiscale d'esercizio della nuova società.*

BIBLIOGRAFIA

Bee, A. Y., Roberts, M. J., Winston, T., 2007. *Export Market Participation, Investments in R&D and Worker Training, and the Evolution of Firm Productivity*. World Economy, 30(1).

Balloni, V., Cucculelli, M., Iacobucci, D., 1998. *L'industria italiana dell'elettrodomestico nel contesto internazionale*. L'industria, 19(4), 833-880.

Beckerman, W., 1956. *Distance and the pattern of intra-European trade*. The review of Economics and Statistics, 31-40.

Beltrame, B., Robiglio, C., Castagnoli, A., 2020. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (1995-2020): l'eccezione italiana*. L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (1995-2020), 1-90.

Buckley, P. J., Casson, M., 2003. *The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect*. Journal of International Business Studies, 34(2), 219–222.

Boldizzoni, D., Serio, L., 1996. *Il fenomeno piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*. Milano: Guerini e Associati.

Bonomi A., 1997. *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel nord Italia*. Torino: Einaudi.

Cambini C., 2019/2020. Corso universitario e slides *Analisi dei sistemi economici*, Politecnico di Torino.

Camp, R., 1989. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: Quality Press.

Cantamessa M., 2020/2021. Corso universitario e slides *Gestione dell'innovazione e sviluppo prodotto*. Politecnico di Torino.

Caroli, M. G., Fratocchi, L., 2000. *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. Franco Angeli.

Caroli, M. G., Lipparini, A., 2002. *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*. Roma: Carocci editore.

Chakravarty, A. K., 1999. *Profit margin, process improvement and capacity decisions in global manufacturing*. International Journal of Production Research, 37(18), 4235-4257.

Coase, R. H., 1937. *The Nature of the Firm*. Economica, 4(16), 386–405.

Coda, V., 1984. *La valutazione della formula imprenditoriale*. Sviluppo e organizzazione, 82(2), 7-21.

Colombelli A., Neirotti P., Paolucci E., 2019/2020. Corso universitario e slides *Strategia e organizzazione*. Politecnico di Torino.

Coviello, N., Munro, H., 1997. *Network relationships and the internationalisation process of small software firms*. International business review, 6(4), 361-386.

Curzio, A. Q., Fortis, M., 2002. *Complessità e distretti industriali: dinamiche, modelli, casi reali*. Il Mulino.

Dana, L. P. 2001. *Introduction: Networks, Internationalization & Policy*. Small Business Economics, 16(2), 57–62.

Danese, P., Romano, P., 2010. *Supply chain management: la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*. McGraw-Hill.

Danese, P., Romano, P., 2011. *Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration*. Supply Chain Management: An International Journal, 16(4), 220-230.

Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E., 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. Egea.

De Toni, A. F., 2008. *L'evoluzione tecnologica del lavaggio e della lavatrice*. Laboratorio di Ingegneria Gestionale. Università degli Studi di Udine.

Dunning, J. H., 1979. *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*. Oxford bulletin of economics and statistics, 41(4), 269-295.

Dunning, J. H., 2001. *The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future*. International journal of the economics of business, 8(2), 173-190.

Dunning, J. H., Rugman, A. M., 1985. *The influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment*. The American Economic Review, 75(2), 228–232.

Esteve-Pérez, S., Mañez-Castillejo, J. A., 2008. *The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival*. Small Business Economics, 30(3), 231–249.

Ferdows, K., 1997. *Making the most of foreign factories*. Harvard business review, 75, 73-91.

Fiocca, R., Snehota, I., Tunisini, A., 2009. *Marketing business-to-business*. McGraw-Hill Education.

Forsgren, M., 2002. *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*. International Business Review, 11(3), 257-77.

Geroski, P. A., 1995. *What do we know about entry?*. International journal of industrial organization, 13(4), 421-440.

Grant, R. M. (1991). *Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment*. Strategic Management Journal, 12(7), 535–548.

Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., Leicht-Deobald, U., 2016. *The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions*. Journal of World Business, 51(2), 308-318.

Hymer, S. H., 1960. *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. Tesi di Dottorato. Massachusetts Institute of Technology.

Hill, C. W. L., 2008. *International business: economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali*. Milano: Hoepli.

Hutt, M. D., Speh, T. W., 2021. *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.

Itaki, M., 1991. *A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise*. Journal of International Business Studies, 22(3), 445–460.

Jansson, H., Sandberg, S., 2008. *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*. Journal of International Management, 14(1), 65-77.

Johanson J., Mattsson, L.G., 1988. *Internationalisation in industrial systems—A network approach*.

N. Hood, J.E. Vahlne (Eds.). *Strategies in global competition*. Croom Helm London, 287-314.

Johanson, J., Mattsson, L. G., 2015. *Internationalisation in industrial systems—a network approach*. Knowledge, networks and power, 111-132.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975. *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of management studies, 12(3), 305-322.

Johanson, J., Vahlne, J. E., 1977. *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of international business studies, 8(1), 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J. E., 2009. *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of international business studies, 40(9), 1411-1431.

Kogut, B., 1985. *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*. Sloan Management Review, 26(4), 15.

Krugman, P.R., 1979. *A model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income*. Journal of Political Economy, 87, 253-266.

Krugman, P.R., 1991. *Geography and Trade*. Leuven University Press, Leuven, Belgium.

Kulig, T., 2021. *Poland's IT industry is booming. How can you benefit from that?*. The Software House.

Lasserre, P., 2017. *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education.

Levitt, T., 1983. *Globalization of Markets*. Harvard Business Review.

Macbeth, D. K., Ferguson, N., 1994. *Partnership sourcing: An integrated supply chain approach*. Financial Times Management/Pitman.

Madsen, T. K., Servais P., 1997. *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?*, International Business Review, 6(6), 561-83.

Ohlin, B. 1933. *Interregional and international trade*. Harvard University Press, Cambridge.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P., 1994. *Toward a Theory of International New Ventures*. Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64.

Patel, P., Vega, M. (1999). *Patterns of internationalisation of corporate technology: location vs. home country advantages*. Research policy, 28(2-3), 145-155.

Pepe, C., 1998. *Concorrenza e integrazione nel settore europeo degli elettrodomestici*. Milano: Franco Angeli.

Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage*. THE Free Press.

Porter, M. E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Ricardo, D., 1817. *On the Principles of POLITICAL Economy and Taxation.*

Rugman, A. M., Lecraw, D. J., Booth, L. D., 1985. *International business: Firm and environment*. McGraw-Hill College.

Sartor, M. (curatore), 2014. *La guida del Sole 24 ore alla Qualità.* Milano: Gruppo 24 ore.

Sergio, E., 2010. *Storia e Geografia*. Loffredo Editore.

Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Targetti, F. Fracasso, A., 2008. *Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*. Francesco Brioschi Editore.

Valdani, E. Bertoli, G., 2006. *Mercati internazionali e Marketing*. Egea.

Vernon, R., 1966. *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics, 80(2), 190–207.

Watson, G. H., 1993. *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. John Wiley & Sons Incorporated.

Watson, G. H., 2007. *Strategic benchmarking reloaded with six sigma: improving your company's performance using global best practice*. John Wiley & Sons Incorporated.

Zucchella A., Maccarini M. E., 1999. *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese Italian*e. Giuffrè editore.