C. CERRUTI - A. PAOLINI (*a cura di*)

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA ITALIANA

25,00

ISBN/EAN
9 788834 894217

L'INTERNAZIONALIZZAZION DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA ITALIANA

a cura di

CORRADO CERRUTI e ANTONELLA PAOLINI

IUSTITIAM COLIMUS

G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA ITALIANA

Atti del convegno di AIDEA GIOVANI
Macerata, gennaio 2008

a cura di

CORRADO CERRUTI e ANTONELLA PAOLINI

G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2009 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100
http://www.giappichelli.it

ISBN/EAN 978-88-348-9421-7

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie e del Dipartimento di Studi sullo Sviluppo Economico dell'Università di Macerata.

Stampa: Stampatre s.r.l. – Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it

Indice

pa

Presentazione
(di *Corrado Cerruti, Antonella Paolini*) I

1. Il territorio come risorsa e vincolo per le imprese del *made in Italy*. Politiche pubbliche e servizi per l'internazionalizzazione delle PMI

1.1. Territorio, competenze e innovazione per l'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni
(di *Vincenza Esposito, Lucia Silvestri*)

1.2. Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale
(di *Chiara Cantù, Laura Gavinelli*)

1.3. Limiti e potenzialità di sviluppo internazionale delle aziende produttrici d specialità tradizionali agroalimentari
(di *Sonia Persico*)

1.4. Strategic choices of SMEs on foreign markets: some evidence from an Italian sample
(di *Birgit Hagen, Giada Palamara*)

1.5. Servizi pubblici locali e internazionalizzazione delle PMI: primi risultati di un'indagine empirica
(di *Michela Soverchia*)

2. L'internazionalizzazione dei distretti industriali e delle reti d'impresa

2.1 Fiducia, rischio e *performance* nelle relazioni distrettuali: un modello interpretativo e prime evidenze empiriche
(di *Emanuela Delbufalo*)

pag.

.2. Il ruolo del *coordination agent* nelle reti d'impresa
(di *Edward Santacroce*) 72
.3. Le PMI della meccanica italiana: protagoniste nella competizione internazionale
(di *Moira Quintili*) 83
.4. Strategia e struttura nel settore moda del *made in Italy*: un caso d'internazionalizzazione
(di *Ernesto Tavoletti*) 95
.5. Le collaborazioni interaziendali all'interno dei distretti industriali. Il caso "Angeli della moda"
(di *Claudia Iesari*) 107
.6. Dimensione e capacità competitiva internazionale delle PMI distrettuali: il caso del distretto del vestiario della Valle del Liri
(di *Francesca Faggioni, Alberto Pezzi*) 119

3. La comunicazione economico-finanziaria al servizio dell'internazionalizzazione

3.1. L'armonizzazione contabile internazionale: scenari attuali e prospettive future per le SME
(di *Bianca D'Agostinis, Francesco Leuci*) 131
3.2. Il bilancio delle PMI tra modelli di reddito e variabili critiche dell'informativa esterna d'impresa
(di *Sandro Brunelli, Silvia Testarmata*) 144
3.3. I principi contabili internazionali e le imprese non quotate: prime osservazioni di un'analisi empirica
(di *Laura Bosio, Monica Veneziani*) 157
3.4. L'adozione dei principi contabili internazionali nelle società non quotate toscane: i risultati di un'analisi empirica
(di *Giorgia Rosso Casanova*) 169
3.5. La comunicazione in tema di *corporate governance* al servizio dell'internazionalizzazione nei gruppi aziendali italiani
(di *Pierluigi Marchini, Veronica Tibiletti*) 182
3.6. L'internazionalizzazione delle PMI a carattere familiare. Il caso della famiglia Burani
(di *Andrea Calabrò*) 193

pag.

4. Distretti industriali e *supply chain management*

4.1. *Global logistics*: le nuove sfide per le PMI
(di *Barbara Gaudenzi, Ivan Russo*) 207
4.2. Responsabilità sociale e gestione delle filiere internazionali nella grande distribuzione
(di *Mario Risso*) 220
4.3. Aspetti evolutivi e problematiche del settore globale dei televisori
(di *Patrizia Silvestrelli*) 232

5. Il ruolo delle tecnologie nell'internazionalizzazione delle PMI

5.1. La tecnologia nei processi d'internazionalizzazione delle PMI italiane: il ruolo del *piggyback*
(di *Simona Alfiero, Maria Cleofe Giorgino*) 246
5.2. L'approccio all'innovazione nell'internazionalizzazione delle PMI marchigiane
(*Francesca Bartolacci, Bruno Maria Franceschetti, Matteo Principi*) 257
5.3. Interrelazioni tra tecnologia e dinamiche organizzative delle PMI in un'ottica di globalizzazione: riflessioni ed esperienze
(di *Maria Zifaro*) 270

4 *Distretti industriali* e supply chain management

SOMMARIO: 4.1. *Global logistic*: le nuove sfide per le PMI (*Barbara Gaudenzi, Ivan Russo*). – 4.2. Responsabilità sociale e gestione delle filiere internazionali nella grande distribuzione (*Mario Risso*). – 4.3. Aspetti evolutivi e problematiche del settore globale dei televisori (*Patrizia Silvestrelli*).

4.1. Global logistics: *le nuove sfide per le PMI*

di *Barbara Gaudenzi*[1] e *Ivan Russo*[2]

La globalizzazione dei mercati, intesa come spinta verso una dimensione sovranazionale dei processi produttivi, commerciali e organizzativi, sta portando le imprese ad un radicale cambiamento nella gestione della catena del valore.

La continua pressione per la riduzione dei costi spinge le imprese di molti settori industriali, siano esse grandi o medio-piccole, ad esternalizzare le attività ritenute non *core competence* (tramite progetti di *offshoring*, *outsourcing* e delocalizzazione) verso paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera o attrattivi per opportunità commerciali. Questo comporta un allungamento spaziale, temporale e del numero di attori che intervengono nella catena di fornitura (*supply chain*). Questa condizione rende tale "impresa estesa" potenzialmente più vulnerabile a minacce derivanti dall'organizzazione della catena logistica, quali ad esempio, la perdita di *know how* legata al trasferimento di risorse e competenze manifatturiere all'esterno, l'aumento dei costi logistici legati alle scorte, al trasporto e alle mancate vendite.

---

[1] Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese*, Facoltà di Economia, Università di Verona. Ha curato i paragrafi 4.1.3 e 4.1.4.

[2] Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese*, Facoltà di Economia, Università di Verona. Ha curato i paragrafi 4.1.1 e 4.1.2.

Per questi motivi, la capacità di organizzare e gestire un network internazionale di imprese articolato e flessibile, quale una catena di fornitura, sta sempre più rappresentando una competenza distintiva ed una leva di vantaggio strategico, anche per le piccole e medie imprese. Uno degli aspetti più critici delle nascenti *global supply chain* è sicuramente la gestione della logistica, intesa non solamente come trasporto ma anche come scelta e gestione dei fornitori, approvvigionamenti, produzione, gestione delle scorte, magazzino.

In un simile contesto le imprese si confrontano con la gestione sinergica di due flussi logistici: uno materiale, che ha come obiettivo primario la ricerca di efficienza ed efficacia e l'altro immateriale, rappresentato da informazioni e flussi finanziari finalizzati a generare conoscenza e visibilità per la creazione di servizio al cliente (Borghesi, 2006).

L'obiettivo del contributo è di analizzare come si possa configurare l'internazionalizzazione delle PMI in un processo strategico ed operativo della catena logistica in una *supply chain* globale. In particolare, le domande di ricerca che ci siamo posti sono: quale il ruolo della logistica nell'internazionalizzazione delle PMI? Quali sono le principali problematiche, opportunità e leve strategiche legate alla gestione di una *global logistics* per le PMI?

4.1.1. *L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese*

Si è spesso ritenuto che il contributo delle piccole e medie imprese al processo d'internazionalizzazione di un Paese dovesse essere necessariamente limitato, date le loro carenze strutturali, finanziarie e manageriali. La realtà dei fatti ha, per lungo tempo, dato ragione a tali teorie, individuando solo nella grande impresa le competenze e le capacità per internazionalizzarsi con successo.

Sulle motivazioni e i vantaggi alla base della crescita e localizzazione internazionale delle grandi imprese hanno risposto varie teorie in letteratura (Majocchi, 1999; Zucchella, Maccarini, 1999). Esse si riferiscono alle (grandi) imprese che possono garantire una duratura presenza sul mercato internazionale; mentre le piccole e medie imprese sono state classificate come un fenomeno debole e marginale (Benevolo, 1998: p. 44), dedite unicamente all'esportazione diretta e indiretta.

In particolare si riteneva necessaria una correlazione tra l'internazionalizzazione e la dimensione d'impresa, considerando l'espansione internazionale ad essa direttamente proporzionale. Conseguentemente si pensava che le PMI sarebbero state ostacolate nell'operare all'estero. Di fatto, la situazione industriale italiana nel settore dell'impresa minore appare come un caso eclatante che confuta le teorie richiamate (Rullani, Grandinetti, 1996: p. 273).

Ad alcuni autori, tra cui in particolare Dunning, va il merito di aver inquadrato le tipologie di vantaggi ricercati dall'impresa che s'internazionalizza (*market seeking*, *resource seeking*, *efficiency* (*labour*) *seeking* e *strategic asset seeking*). A poco a poco si sono creati anche modelli interpretativi che, partendo da prospettive classiche di spiegazione dell'internazionalizzazione, spiegano con opportuni adattamenti anche quella delle imprese minori. Ci riferiamo in particolar modo alla prospettiva economica (Hymer, 1974; Buckley, Casson, 1991; Dunning, 1980; Vernon, 1979) che per le PMI considera l'espansione commerciale lo stimolo principale all'internazionalizzazione, mettendo tuttavia in evidenza la rilevanza della dotazione di risorse per la reale presenza all'estero.

Quindi abbiamo la prospettiva del gradualismo (Johanson, Valhne, 1977; Leonidou, Katsikeas, 1996) dove la crescita internazionale si manifesta come un percorso sequenziale, che parte dalle esportazioni indirette, cui seguono esportazioni dirette ed infine le forme più radicate di presenza estera rappresentate da investimenti diretti nei paesi/obiettivo. Tuttavia più di uno studio (Pepe, 1984; Dalli, 1995) ha dimostrato che le PMI italiane crescono in maniera evolutiva ma anche discontinua.

I livelli di rischio ed incertezza che si presentano sono molto elevati per le minori imprese, ne consegue uno sviluppo internazionale che evolverà in funzione di un maggior controllo e consapevolezza delle variabili ambientali esterne. Inoltre, l'appartenenza ad un distretto può diventare elemento in grado di smentire la logica incrementale e per stadi (Bonaccorsi, 1987). Soprattutto quando queste imprese operano in distretti industriali è emersa la tendenza a replicare a livello internazionale la fitta rete di relazioni di cooperazione; per questo è utile assumere un'ottica sovraziendale nell'interpretare i processi d'internazionalizzazione della minore impresa (Grandinetti, Rullani, 1996).

Una terza prospettiva è quella reticolare che interpreta i mercati come una rete di relazioni internazionali che però necessitano di risorse e conoscenze non sempre alla portata delle PMI. La crescita internazionale attraverso i network non avviene a stadi determinati, ma avviene per le PMI solo se il sistema di relazioni in cui è inserita sia in grado di assecondare e accompagnare il processo d'internazionalizzazione (Musso, 2006), il che vuol dire che tale fenomeno s'innesca spesso con legami deboli e discontinui. La prospettiva *Born-Global* spiega forse meglio di altre come non necessariamente le PMI debbano internazionalizzarsi per stadi ma anzi possano diventare internazionali fin da subito (Zucchella, 2002).

Nell'interpretazione delle modalità e delle ragioni nell'internazionalizzazione della piccola e media impresa è da assegnare un ruolo rilevante alla scuola aziendalista italiana soprattutto nell'aver rilevato l'importanza del ruolo di partenza dell'impresa (distretti, network) che diviene elemento di riduzione del rischio d'internazionalizzazione e di orientamento collettivo verso specifiche zone geografiche (Zucchella, 2006).

Le PMI hanno un loro particolare modo di essere internazionali: rimanere piccole e imprenditorialmente legate al territorio, sfruttando contemporaneamente su

scala più vasta le proprie specificità che non sono né la dimensione né le ingenti risorse finanziarie, bensì la ricombinazione di alcuni fattori di successo come, ad esempio, la "ragnatela di relazioni che allacciano con fornitori e clienti di una filiera multilocalizzata" (Rullani, 2006), cercando di gestire i network di appartenenza e di riconfigurarne di nuovi all'estero.

4.1.2. *Verso la* global supply chain

Esistono varie ragioni che hanno contribuito alla diffusione del concetto di *supply chain* (SC) e di *supply chain management* (SCM), primariamente possiamo individuare l'avvenuta globalizzazione dei mercati di approvvigionamento delle materie prime e dei mercati di sbocco dei prodotti finiti, nonché la ricerca continuativa di una migliore efficienza delle operazioni produttive, logistiche e distributive.

Non si può inoltre trascurare il forte impatto sulle economie occidentali della delocalizzazione produttiva nei paesi prima dell'Est Europa e poi del *Far-East* e si comprende facilmente come tali scelte strategiche allunghino i *lead time* di consegna dei prodotti e, quindi, richiedano sempre più un coordinamento efficiente ed efficace delle attività, in un ambito di relazioni non sempre facili da instaurare, tra gli attori della catena.

Non esiste unanime consenso sul significato di SCM, anche perché il suo sviluppo in ambito manageriale e accademico è relativamente recente (Ballou *et al.*, 2000). Innanzitutto è doveroso osservare come il SCM non debba essere confuso con il termine logistica; infatti consideriamo quest'ultima come quella parte del processo di SC che pianifica, implementa e controlla l'efficienza e l'efficacia dei flussi *forward* e *reverse* di beni, servizi e delle relative informazioni tra il punto di origine al punto di consumo, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze del cliente (CSCMP, 2004).

Nondimeno esistono ancora varie scuole di pensiero che partendo dal concetto di logistica sono giunte a teorizzare sul SCM. Esse possono essere raggruppate, sinteticamente, in tradizionalisti, rinominativi, unionisti e intersezionisti (Halldorsson, Larson, 2004, p. 17-31)[3]. Diversi consulenti, studiosi e accademici (Oliver, Webber, 1982) si sono susseguiti nelle definizioni di SCM, contribuendo a darne un'identità e a scostarlo nettamente da ogni assimilazione al termine logistica (Bechtel, Jayanth, 1997).

[3] Secondo i primi la logistica «esce dai confini dell'impresa e da tutte le attività utili» (Signori, 2004: p. 46.) e per la realizzazione dei progetti di SCM si necessita dell'intervento della logistica. I secondi utilizzano solo il termine SCM come naturale evoluzione della logistica. Per gli unionisti il SCM è composto da otto processi all'interno dei quali intervengono le attività legate alla logistica. Infine, gli intersezionisti considerano il SCM come un coordinamento di strategie e tattiche e di aree funzionali.

Una delle definizioni più accettate in letteratura è quella che considera il SCM come «un sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all'interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della *supply chain* con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera *supply chain*», considerando la SC come «una serie di tre o più entità (organizzazioni o individui) direttamente coinvolte in flussi (a monte e/o a valle) di prodotti, servizi, denaro e/o informazioni dalla materia prima fino all'ultimo cliente» (Min, Mentzer, 2004).

La dottrina appare concorde nell'identificare diversi livelli di relazione e collaborazione nella catena di fornitura (Gaudenzi, 2006) e nel riconoscere la natura potenzialmente conflittuale e collaborativa delle relazioni tra imprese. Il livello delle relazioni diventa fondamentale per l'internazionalizzazione delle imprese, a maggior ragione se non sono strutturate finanziariamente. Ad esempio, l'internazionalizzazione delle imprese distrettuali, indipendentemente che riguardi le fasi a monte o a valle della catena del valore, «richiede che il sistema di relazioni in cui è inserita l'impresa sia in grado di assecondare e accompagnare tale processo» (Musso, 2006: p. 65).

Diverse sono le variabili che entrano in gioco in un rapporto di tipo cooperativo tra due o più imprese: il *commitment* dei partner, la trasparenza informativa, l'adattamento reciproco, la fiducia reciproca (Grandinetti, Nassimbeni 2007: p. 39). Pare che solamente il modello a rete su scala internazionale possa diventare una forma d'internazionalizzazione forte e non solo episodica o opportunistica.

Sono in sostanza le SC che, rimanendo localmente ancorate ai paesi d'origine, devono essere integrate con attività produttive delocalizzate, con le operazioni logistiche, con le attività commerciali e di marketing, con le competenze di ICT gestite in collaborazione con fornitori e clienti esterni. In sostanza le SC si stanno internazionalizzando, ossia da *local* stanno diventando *global* dove una delle principali sfide è quella del trasferimento, della protezione e della codifica delle conoscenze tacite. è altresì evidente che una *global* SC (Mentzer et al, 2006) necessiti di una riorganizzazione della logistica dovuta principalmente all'incremento della complessità nella gestione dei flussi di materiali e di informazioni, alla distanza degli impianti produttivi dalla casa madre, alla ricerca di nuovi fornitori affidabili e ai tempi di consegna più lunghi rispetto al passato.

Alcune ricerche (Unione Industriali Vicenza, 2005, Fondazione Nord-Est, 2007) già hanno dato qualche risposta in merito alle opportunità e ai rischi dell'internazionalizzazione delle PMI del Nord Est italiano. In particolare il Sud-Est asiatico presenta, come ben noto, diverse opportunità. In particolare la riduzione del costo di processo rappresenta una motivazione rilevante nella scelta dell'internazionalizzazione, tuttavia spesso l'atteggiamento è prudente. Ciò è dovuto, ad esempio, da una parte alla consapevolezza della minor produttività locale e la necessità di gestire la non semplice attività di addestramento e formazione soprattutto nella fase iniziale,

dall'altra di limitare il trasferimento di know-how per prodotti strategici e innovativi, concentrandosi sul trasferimento solo dei processi più standard e sensibili al prezzo.

Le opportunità sono diverse ma le insidie non mancano anche e soprattutto dal punto di vista logistico: infatti ad esempio solo il 2% del parco mezzi in Cina è attrezzato adeguatamente per il trasporto su ruota dei container (Ricerca Intesa-San Paolo, 2007). I rischi in termini di guasti ai mezzi ed i conseguenti ritardi, danni e trascuratezza nella gestione dei carichi (molto comune è la pratica dell'*overloading*), incidono negativamente sull'affidabilità e integrità delle SC e pesano sui costi delle aziende[4].

Presidiare in loco Paesi emergenti e rilevanti, come sono la Cina o l'India, consente di cogliere delle opportunità notevoli ma contemporaneamente mette di fronte le imprese a nuove sfide logistiche che sono necessariamente collegate anche alla tempestività del servizio reso al cliente locale o globale.

L'allungamento della catena da locale a globale è stata gestita da alcune imprese attraverso la presenza di propri uffici o magazzini in loco per ridurre i costi logistici e migliorare contemporaneamente i tempi di servizio e le attività post-vendita. Si capisce dunque l'importanza vitale di dedicare il tempo necessario alla scelta del Paese, dei nuovi partner commerciali o produttivi, di manager stranieri o italiani a capo delle filiali estere[5] il che si compendia nella necessità di ridurre le complessità culturali (Myers et al, 2006), gestionali e operative.

4.1.3. *Le sfide della* global logistics *per le PMI*

Osservando i modelli organizzativi e di crescita sopra descritti, le imprese sembrano investire sempre meno nell'integrazione verticale, preferendo invece entrare in network orizzontali. Senza le barriere d'investimento richieste dall'integrazione verticale, anche le PMI possono entrare più agevolmente in network globali, scegliendo fornitori geograficamente anche molto lontani o esternalizzando alcune attività produttive presso aziende non di proprietà.

Anche per questi motivi il ricorso al *global sourcing* e alla produzione *off-shore* ha avuto una crescita significativa negli ultimi anni. Una ricerca condotta su base europea (Cranfield, 2007) evidenzia come la motivazione principale delle decisioni

[4] Secondo valutazioni della *China Federation of Logistics and Purchasing* (CFLP) il costo della logistica in Cina copre una quota pari al 20% del PIL, rispetto al 10-12% in Europa e al 9% in Usa.

[5] Avere un manager straniero a capo della filiale estera può essere una buona alternativa, anche se rischiosa, per integrare al meglio l'impresa con le culture locali. Tuttavia, la scelta più adottata è quella di trasferire un manager italiano all'estero, anche se ciò risulta più costoso per l'impresa.

d'internazionalizzazione sia soprattutto la riduzione dei costi. Tuttavia, la maggior parte delle imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, basa tali scelte su una visione molto riduttiva del concetto di costo, valutando essenzialmente il costo di approvvigionamento o una voce aggregata derivante dalla somma tra il costo di produzione, di trasporto e doganale[6]. Inoltre, tanto più le imprese divengono parte di una SC complessa, tanto più sussiste il rischio di dipendere dalle performance o dalla condotta di altre imprese del network (Slack et al, 2004).

Una valutazione errata o parziale delle variabili decisionali e delle implicazioni connesse all'internazionalizzazione ed ai relativi processi di esternalizzazione rappresenta quindi una minaccia per l'impresa[7].

Alla base della "logistica integrata" sta la necessità di riconsiderare la funzione non più soltanto come sistema di competenze specialistiche, operanti a livello tatticooperativo, bensì come sistema di attività di rilevanza strategica, che diviene altresì *global* nel momenti in cui intervengono anche scelte d'internazionalizzazione (Perret *et al.*, 2002). L'implementazione della *global logistics* necessita di un'elevata convinzione da parte dell'imprenditore e quindi di un buon *commitment* del management nelle diverse aree aziendali coinvolte. Stante questo necessario prerequisito, va però evidenziato che la struttura organizzativa tipica delle PMI, caratterizzata da una minore distanza tra le funzioni e sovente da una certa sovrapposizione tra esse, può favorire la creazione di un sistema trasversale di *global logistics*. Infatti, esso dovrebbe essere innanzitutto orientato ad una maggiore integrazione, identificabile a tre livelli (Figura 1):

– *integrazione funzionale*: dalla gestione della sola logistica interna (minimizzazione del costo di produzione e del costo logistico) verso una migliore gestione e coordinamento con le funzioni di contatto con l'esterno, quali le vendite e gli acquisti;

– *integrazione di filiera*: focalizzarsi sul mercato finale (divenendo *demand driver*), cercando di allineare la pianificazione delle attività produttive e logistiche con la domanda finale per ridurre l'impatto dei costi legati alle mancate vendite, alla mancanza di prodotti o all'eccesso di giacenze;

– *integrazione geografica*: esternalizzare alcune attività, quali la produzione o fasi di essa, o ricorrere a fornitori geograficamente lontani per migliorare la struttura dei costi (previa attenta valutazione di tutti i potenziali costi emergenti e cessanti) e la flessibilità produttiva.

[6] Raramente, invece, si tiene conto delle voci di costo legate al potenziale incremento delle scorte, alle mancate vendite o alle obsolescenze derivanti da più lunghi *lead time* o dai rischi connessi alle interruzioni della SC (*supply chain disruption*).

[7] In questa sede associamo il concetto d'internazionalizzazione alle scelte di esternalizzazione che ne derivano, tranne nel caso delle imprese *global-born* descritte nel secondo paragrafo.

Anche in termini di gestione delle operazioni (*operations management*), la struttura organizzativa delle PMI può agevolmente ospitare un modello di *global logistics* orientato a sincronizzare tre tipologie di flussi ed attività (Gaudenzi, 2006):

– i flussi fisici e informativi in entrata e in uscita (*inbound* e *outbound logistics*);

– la gestione delle attività interne all'impresa (*internal logistics*).

L'integrazione (funzionale, geografica e di filiera) e la sincronizzazione tra i flussi appena descritti rappresentano quindi un passo fondamentale per implementare efficacemente un progetto di *global logistics* e d'internazionalizzazione anche per le PMI.

Figura 1. – *Tre livelli di integrazione della* global logistcs

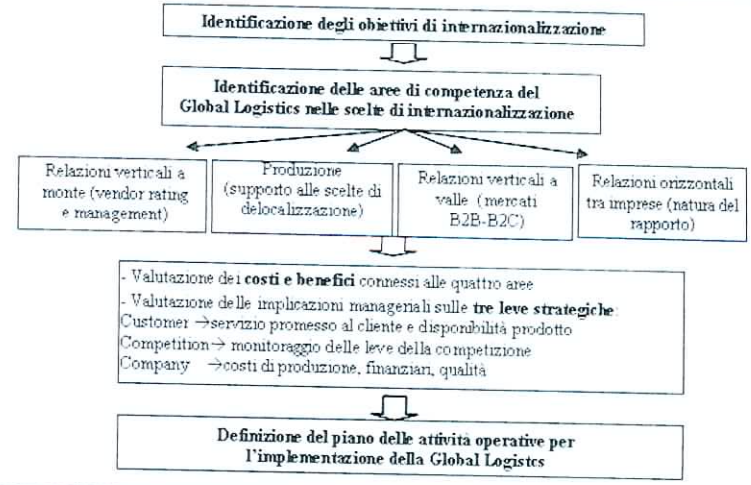
Fonte: Ns. elaborazione da Perret, 2002.

4.1.4. *Verso l'implementazione della* global logistics

Per rendere attuabile un progetto di *global logistics* è necessaria una visione strategica molto chiara da parte dell'imprenditore, che identifichi innanzitutto le principali esigenze sottese ad una scelta d'internazionalizzazione, tra cui ad esempio: 1) l'ottimizzazione economico-finanziaria (riduzione dei costi di "produzione, stoccaggio, distribuzione", obsolescenza dei prodotti, trasformazione dei costi fissi in variabili, ecc.); 2) il miglioramento nella gestione dei processi; 3) l'accesso a nuovi mercati.

Parallelamente, l'imprenditore deve coinvolgere la struttura organizzativa nel processo d'implementazione e assunzione delle decisioni proprie di un nuovo sistema logistico. Le scelte d'internazionalizzazione possono manifestarsi ai seguenti livelli: a monte, in fase produttiva, a valle e nelle relazioni orizzontali (Figura 2).

Figura 2. – Global logistics: *il processo di valutazione*



Fonte: Ns. elaborazione.

Internazionalizzazione a monte (lato fornitura)

Nella fase a monte, la *global logistics* dovrebbe sostenere la valutazione e selezione dei fornitori secondo un processo strategico di *vendor rating* (Colangelo, 2001), contribuendo ad analizzare i costi e le opportunità connessi al ricorso a fornitori "esterni", valutando il potenziale impatto di essi sulla programmazione degli acquisti e gestione degli ordini. Carroll (2005) ha evidenziato che una migliore valutazione dei fornitori permetterebbe di migliorare la velocità di risposta al mercato, l'efficienza dei processi, la variabilità e la flessibilità di produzione. Tuttavia la ricerca evidenzia che un processo accurato di *procurement management* manca nel 40% dei casi.

Internazionalizzazione in fase produttiva

In riferimento all'esternalizzazione delle attività produttive, il responsabile della logistica dovrebbe sostenere l'imprenditore nel processo di scelta tra le alternative, valutando innanzitutto le modalità con cui implementare e controllare il processo di produzione *off shore*. Le scelte devono essere basate sulle variabili di costo (costi

legati ad investimenti, variazione dei costi fissi e variabili, ecc.), d'efficienza (regime di sfruttamento della capacità produttiva, regole contrattuali in caso di esternalizzazione, controlli di qualità, ecc.) ed efficacia (allineamento con i tempi di mercato, *lead time* produttivi, maggiori opportunità di ricavi, ecc.). Le scelte d'esternalizzazione produttiva possono essere orientate anche ad obiettivi più mirati, quali la maggiore efficienza della SC o la riduzione del rischio d'interruzione delle attività, ad esempio nel caso di produzioni tecnicamente complesse e in presenza di domanda poco stabile (Chase *et al.*, 2006).

Internazionalizzazione a valle

In riferimento alle scelte d'esternalizzazione a valle, il responsabile della logistica dovrebbe interfacciarsi con l'ufficio commerciale, al fine di condividere principi e metodi di previsione della domanda, dei flussi di prodotto e contribuire alle scelte di sviluppo dei prodotti, in modo da garantire l'effettiva sostenibilità per l'azienda del processo d'ideazione, lancio e distribuzione. In riferimento alla gestione del trasporto e della distribuzione, il responsabile della logistica dovrebbe contribuire alla definizione del piano di evasione degli ordini, al fine d'identificare il miglior *trade-off* tra un obiettivo di efficienza (ad esempio, di gestione del costo delle scorte e del trasporto) ed un obiettivo di servizio al cliente (ad esempio, di velocità di consegna).

Internazionalizzazione nelle relazioni tra imprese

La valutazione della strategicità/criticità di un fornitore così come, parallelamente, di un cliente deve tener conto innanzitutto della natura del rapporto, che può essere classificato come rapporto transazionale (transazioni singole o ripetute) o relazionale, dove la cooperazione può consistere in partnership stabili e strategiche. Nei diversi casi, la gestione della relazione può consistere in una negoziazione di contratti standard o complessi, fino ad arrivare a piani condivisi di sviluppo strategico[8].

Dopo aver identificato le esigenze d'internazionalizzazione e le aree d'applicazione, l'imprenditore ed il management devono valutare i costi/benefici e le implicazioni manageriali derivanti dalle scelte d'internazionalizzazione, quindi definire un piano d'implementazione della *global logistics*.

Diverse sono le possibili implicazioni manageriali. Un approccio di *global logistics* permette una migliore valutazione delle variabili economico-finanziarie legate alle scelte di esternalizzazione, non solo in termini di costo diretto di prodotto ma

[8] Specie in questi ultimi casi, la selezione dei partner e la modalità di gestione delle relazioni devono basarsi su elementi eterogenei, tra cui la competenza tecnico-produttiva, la solidità ed affidabilità economica e relazionale, le competenze di filiera e l'integrazione informatica.

anche, ad esempio, di variazione del costo del capitale circolante derivante dalle giacenze e dalla rotazione del magazzino, delle immobilizzazioni finanziarie, dell'allungamento del ciclo di cassa, del rischio di obsolescenza dei prodotti e delle variazioni del credito/debito di fornitura.

Bowersox (2002) misurò per primo quanto il *Return On Asset* vari per effetto della variazione dei costi di magazzino e dei costi di prodotto. Nel suo modello Bowersox stimò che, ad esempio, una riduzione del 5% del costo diretto d'acquisto può contribuire ad un incremento del 30% del ROA, in quanto tale beneficio andrebbe a ricadere non solo sui costi diretti, ma anche sull'attivo a magazzino. La validità di tale modello, tuttavia, si fonda sull'assunto che al variare del costo diretto di acquisto altre condizioni non mutino, quali ad esempio il tempo complessivo del ciclo di cassa. Invece, le scelte d'internazionalizzazione tipicamente generano allungamenti dei tempi del ciclo ordine-produzione e spedizione (*lead time*), che talvolta possono compensare (se non addirittura superare) in negativo i benefici impliciti nella riduzione dei costi.

La gestione integrata della logistica può inoltre contribuire significativamente a prevedere e gestire quanto e come una scelta d'internazionalizzazione possa impattare sull'allungamento o accorciamento dei *lead time*, con beneficio diretto in termini di flessibilità produttiva e reattività alle esigenze del mercato. Ciò appare essenziale anche perché un'attenta gestione del *lead time* permette di garantire la disponibilità del prodotto per il cliente finale (*product availability*), riducendo il rischio d'invenduto e migliorando l'efficienza dei processi lungo tutta la catena di fornitura.

Le scelte d'esternalizzazione orientate a ridurre i tempi di processo (*time compression*) consentono quindi di contribuire alla riduzione dei costi, in modo forse anche più efficace delle sole esternalizzazioni volte alla riduzione del costo unitario di prodotto (Slack *et al.*, 2004), migliorando la marginalità complessiva (Secchi, 2000). L'implementazione di un piano d'internazionalizzazione volto alla riduzione del *lead time* e alla razionalizzazione della SC è senza dubbio complesso e spesso appannaggio di imprese medio-grandi. Tuttavia, si vuole nuovamente sottolineare che la flessibilità organizzativa della PMI potrebbe comunque favorire lo sviluppo in azienda di un modello di *global logistics* tale da favorire un processo d'internazionalizzazione.

4.1.5. *Conclusioni e future linee di ricerca*

Il ruolo della logistica in siffatte organizzazioni globali risulti sempre più rilevante soprattutto in ottica di efficienza, per evitare che i benefici nella riduzione dei costi di manodopera e delle materie prime siano annullati dall'incremento dei costi logistici dovuti ad una complessità crescente (nuovi fornitori, ricerca di competenze, trasporti inefficienti) e ad un allungamento della SC.

Le prossime linee di ricerca dovranno andare a verificare non tanto le motivazioni e le modalità con le quali le PMI decidono d'internazionalizzarsi, bensì la capacità di riuscire ad adattarsi al Paese e alla nuova realtà competitiva. Una *global supply chain* è una formula organizzativa evoluta dove la logistica diventa elemento determinate per l'efficienza della catena. Muoversi dai modelli locali, spesso distrettuali, a modelli globali non è semplice, perciò pare necessario analizzare e mettere in luce come le PMI possano riconfigurare la catena alla luce delle nuove complessità logistiche, di approvvigionamento, di trasporto e di distribuzione.

Bibliografia

AA.VV. (2003), *Cranfield Centre For Logistics And Supply Chain Management, Supply Chain Resilience*, Final Report on Behalf of the Department for Transport.

BALLOU R.H., GILBERT S.M., MUKHERJEE A. (2000), *New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities*, in "Industrial Marketing Management", vol. 29, n. 1.

BECHTEL C., JAYANTH J. (1997), *Supply Chain Management: a Strategic Perspective*, in "International Journal of Logistics Management", vol. 8.

BELUSSI F., SAMMARRA A. (2005), *Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value chain*, Cleup, Padova.

BENEVOLO C. (1998), *Le piccole multinazionali italiane*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1.

BONACCORSI A. (1987) *L'attività esportativa delle piccole e medie imprese in Italia: una rassegna delle indagini empiriche*, in "Economia e Politica Industriale", n. 54.

BORGHESI A. (2006), *Marketing-Logistica*, Giuffrè, Milano.

BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., COOPER M.B. (2002), *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, New York.

BUCKLEY P.J., CASSON M. (1991), *The future of the multinational Enterprise*, MacMillan, London.

CAFFERATA R., GENCO P. (a cura di) (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna.

CERRUTI C. (2003), *Supply chain management. Approcci e strumenti per la gestione integrata della rete di fornitura*, Aracne, Roma.

CHRISTOPHER M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management*, II ed., Financial Times Pitman Publishing.

COLANGELO R. (2001), *Supply Chain Management*, Il Sole24 Ore, Milano.

DALLI D. (1995), *The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements*, in "Journal of Business Research", n. 34, 2.

DUNNING, J.H. (1980), *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*, in "Journal of International Business Studies", n. 11(1).

GAUDENZI B. (2006), *La gestione dei rischi nelle catene di fornitura*, Giuffrè, Milano.

GRANDINETTI R., NASSIMBENI G. (2007), *Le dimensioni della crescita aziendale*, F. Angeli, Milano.

GRANDINETTI R., RULLANI E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Nis, Roma.

HYMER S. (1974), *Le imprese multinazionali*, Einaudi, Torino.

JOHANSON J., VALHNE J.E. (1977), *The internationalisation process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment*, in "Journal of International Business Studies", vol. 8, n.1.

LARSON, P., HALLDORSSON A. (2004), *Logistics versus supply chain management: an international survey*, in "International Journal of Logistics: Research & Application", vol. 7, issue 1.

LEONIDOU L., KATSIKEAS C.S. (1996), *The export development process: an integrative review of empirical models*, in "Journal of International business Studies", n. 27.

LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna.

MAJOCCHI A., (1999), *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè, Milano.

MARIOTTI S. (2001), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: lo scenario delle esperienze italiane*, in "Sinergie", n. 54.

MENTZER J.T., MYERS M.B., STANK E.T.P. (2006), *Handbook of Global Logistics and Supply Chain Management*, Sage Publication, Oak.

MIN S., MENTZER J.T. (2004), *Developing and measuring supply Chain Management concepts*, in "Journal of Business Logistics", vol.25, n. 1.

MUSSO F. (2006), *Internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estere*, in "Sinergie", n. 69.

PEPE C.(1984), *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, F. Angeli, Milano.

PERRET F., JAFFEUX C. (2002), *The Essentials of Logistics Management*, EPFL, Lausanne.

PORTER M.E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, in "Strategic Management Journal", vol. 12.

RULLANI E. (2006), *L'internazionalizzazione invisibile*, in "Sinergie", n. 69.

SECCHI R. (2000), *Produrre e gestire informazioni per integrare la supply chain*, Guerini, Milano.

SIGNORI P. (2004), *La misurazione dell'integrazione logistica nel Supply Chain Integration Management*, Cedam, Padova.

SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R. (2004), *Operations management*, Prentice-Hall, London.

VERNON R. (1979), *The Product Cycle Hypothesis*, in "A New International Environment", in "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", 41.

ZUCCHELLA A. (2002), *Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based On The Italian Case*, 28th EIBA Conference, Athens University of Economics and Business, 8-10 dicembre, Atene.

ZUCCHELLA A. (2006), *La crescita internazionale dell'impresa: le scelte di localizzazione*, in "Sinergie", Rapporto di ricerca, n. 24.

ZUCCHELLA A., MACCARINI M.E. (1999), *I nuovi percorsi d'internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano.