

LE IMPRESE ITALIANE NELLE RETI PRODUTTIVE INTERNAZIONALI

Presentazione del Rapporto ICE



Torino, mercoledì 7 novembre 2018,
Centro Congressi dell'Unione
Industriale di Torino
Via Vela 17 - Torino

Casi di studio: i subfornitori

Paola Elia Morris

Executive Consultant in FDI

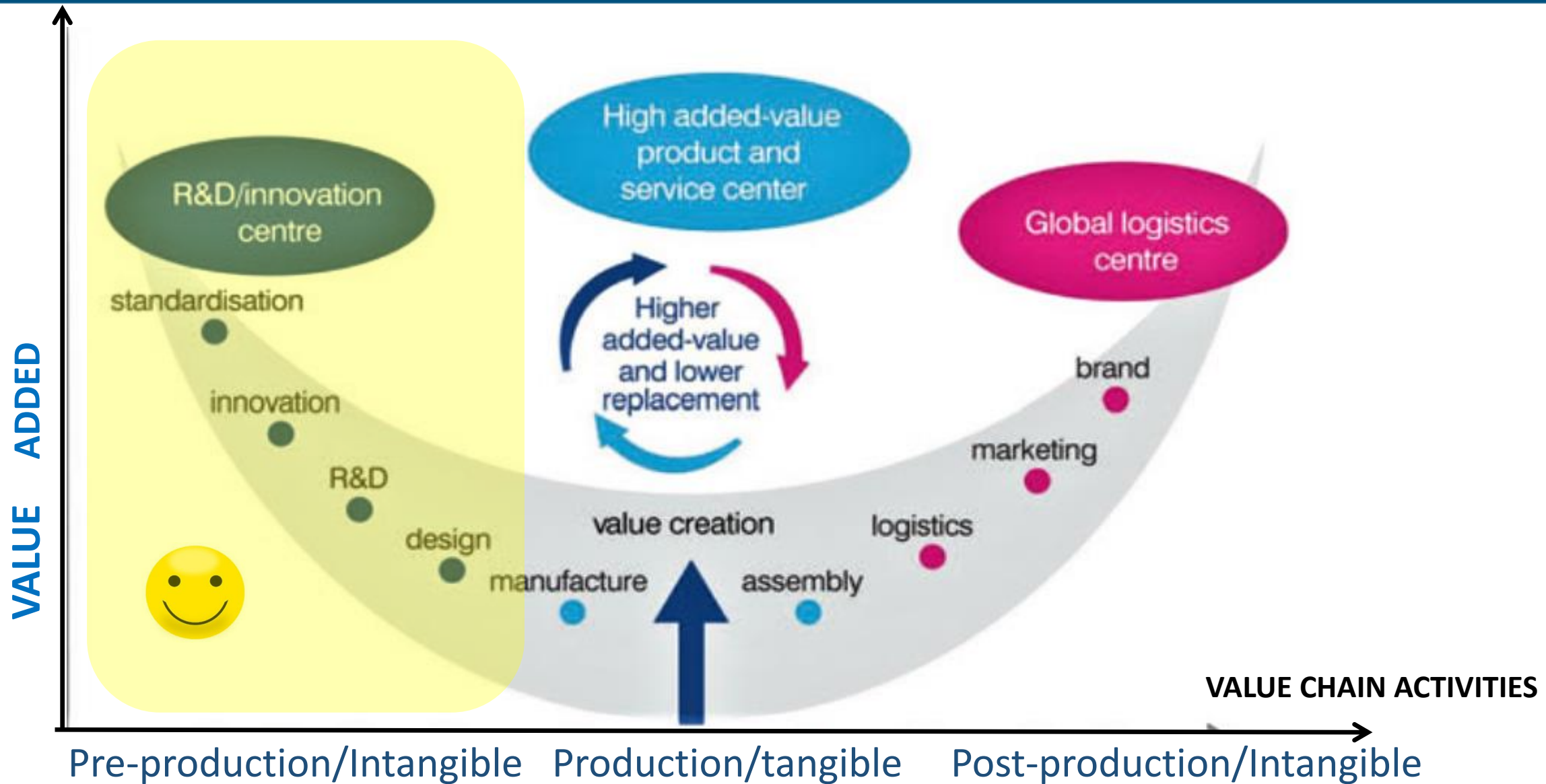


I subfornitori : un network articolato e complesso di relazioni



- Gli scambi di beni intermedi rappresentano un aspetto centrale nelle RPI
- Le imprese italiane vi partecipano inserendosi nelle fasi collocate «a monte» rispetto a produzione e assemblaggio, operando come fornitori di semilavorati
- Il ruolo della subfornitura appare parzialmente caratterizzato nelle «fasi alte» da attività di co-design e co-progettazione in risposta alla richiesta di specifiche
- E' un ruolo strategico in quanto presuppone una **relazione di collaborazione** e di partenariato che va oltre la **relazione di fornitura**, la quale soddisfa esigenze esistenti e consente l'ottimizzazione dei flussi di prodotto e della catena logistica
- **Obiettivo dell'indagine** è quello di evidenziare le modalità di partecipazione dei subfornitori alle Reti internazionali, il loro posizionamento, il grado di internazionalizzazione delle funzioni, il coordinamento degli scambi, le peculiarità relative alle dimensioni aziendali

Quale tipo di relazione e quale posizionamento sulle catene del valore ?



Casi di studio sulla subfornitura: imprese e caratteristiche dimensionali

LE IMPRESE

28 imprese che producono beni intermedi

LE CARATTERISTICHE DIMENSIONALI

Al 60% prevalgono le PMI mentre 1/4 delle imprese ha meno di 10 addetti

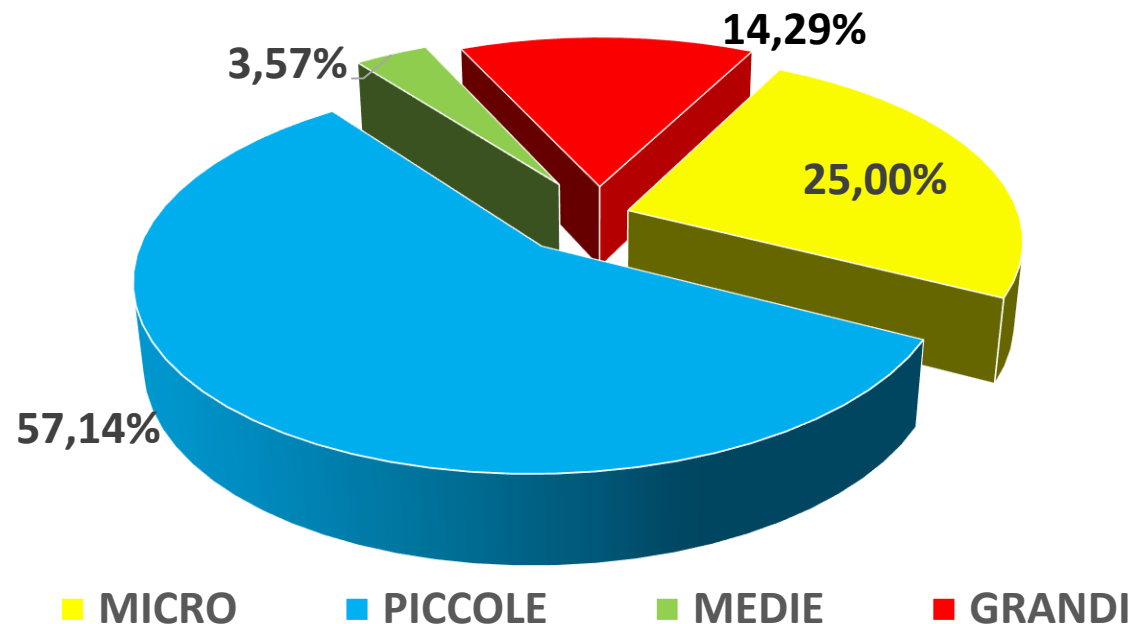
Le grandi imprese appartengono a gruppi importanti, 3/4 sono capogruppo e teste di filiera, una ha più di 2.500 occupati

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tutte vendono sui mercati internazionali e sono in maggioranza two-way traders

LA METODOLOGIA

Questionario strutturato con 25 domande, somministrato con intervista telefonica, supporto alla compilazione e interviste dirette F2F nelle aziende

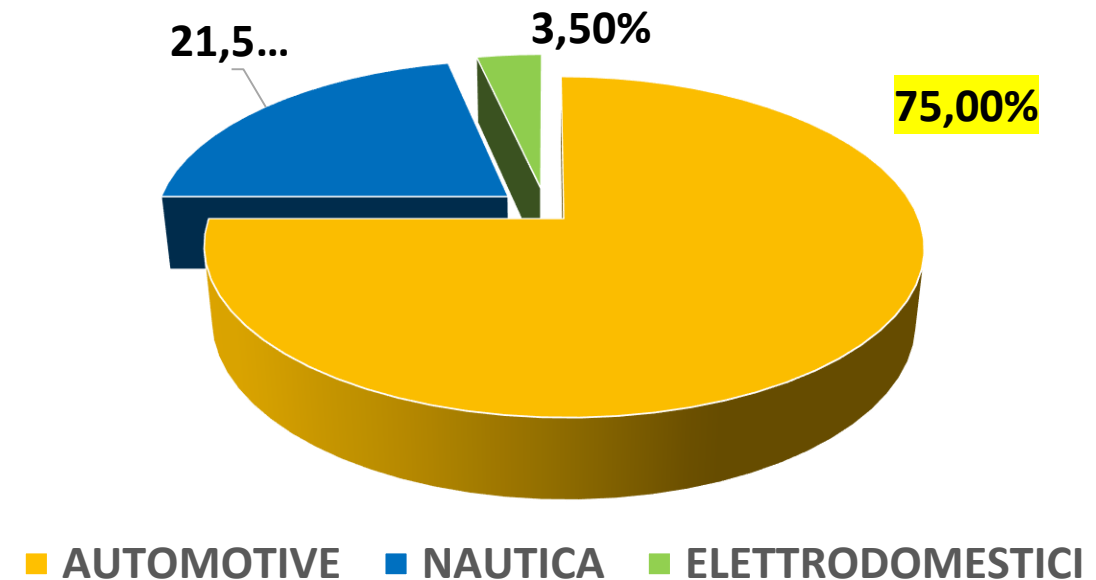


Casi di studio sulla subfornitura: settori e prodotti principali

I SETTORI

I 3/4 delle imprese appartengono al settore «automotive» e nella quasi totalità ai trasporti se inseriamo la nautica.

Tra i settori di applicazione: macchine agricole e movimento terra, macchine alimentari e di confezionamento, domotica, vending machines



I PRODOTTI

Sistemi frenanti, di aspirazione, di scarico, tecnologie di post-trattamento gas di scarico, interni per abitacolo, parti di telaio, cerchi in lega, alzacristalli, componenti di illuminazione ed elettronici, in plastica e in poliuretano, metallici per refrigerazione, filtri, tubi, minuteria metallica, parti di ricambio, manicotti, profili e maniglie per elettrodomestici

Casi di studio sulle imprese leader di filiera: presentazione dei risultati

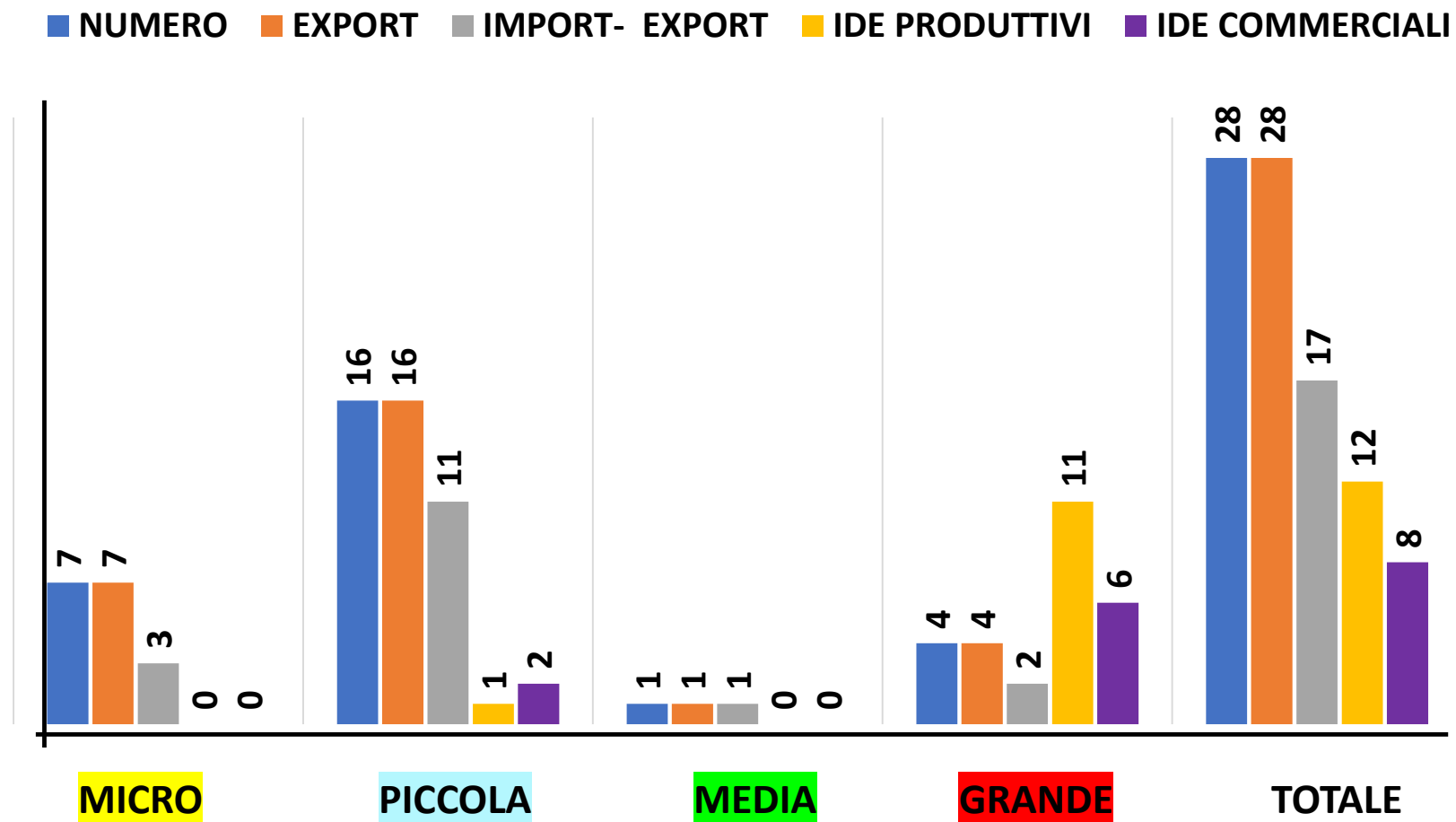
- Modalità di internazionalizzazione
- Le performance in funzione delle dimensioni
- Mercati di sbocco e geografia degli approvvigionamenti/ dimensione aziendale
- Il «grado di internazionalizzazione» delle funzioni aziendali anche riferito alla dimensione aziendale
- Il «coordinamento esplicito» negli scambi tra imprese leader e fornitori
- Le Determinanti e le motivazioni degli investimenti diretti esteri

Le modalità di internazionalizzazione e la dimensione d'impresa

MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tutte le aziende sono esportatrici per ogni classe dimensionale

La maggior dimensione aziendale agevola i processi di internazionalizzazione e consente il ricorso a modalità più articolate (IDE produttivi, IDE commerciali, Joint-Ventures)



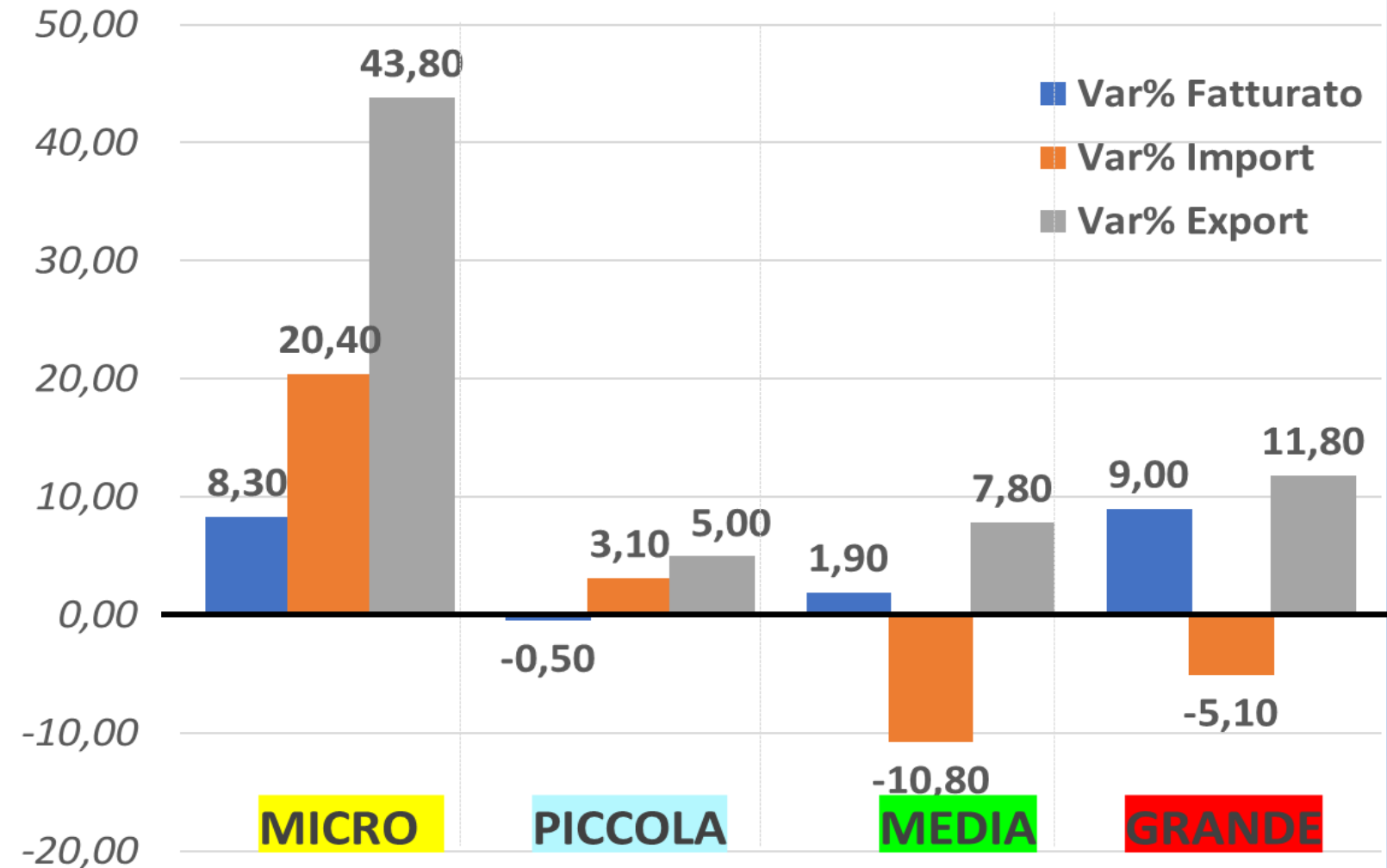
L'apertura internazionale in termini di performance

I risultati migliori sono stati ottenuti da micro e grandi imprese

Micro: aumento del fatturato superiore alla media del campione grazie alla crescita dell'export (43,8% vs 4%)

Grandi: risultati superiori alla media per l'incremento del fatturato (+9,0%) e dell'export (+11,8%)

Performance dell'Apertura Internazionale

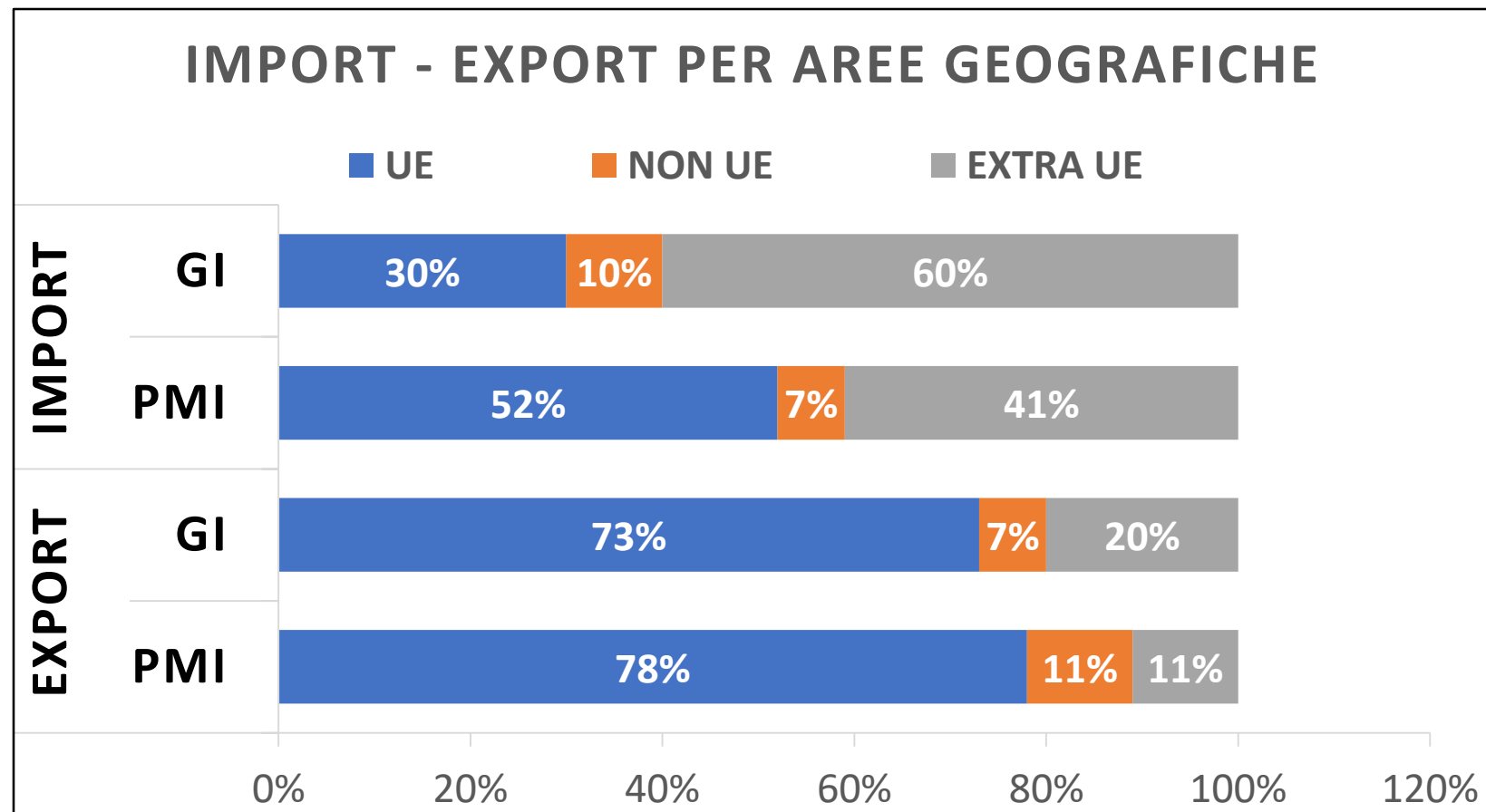


Mercati di sbocco e di approvvigionamento – Catene globali o regionali?

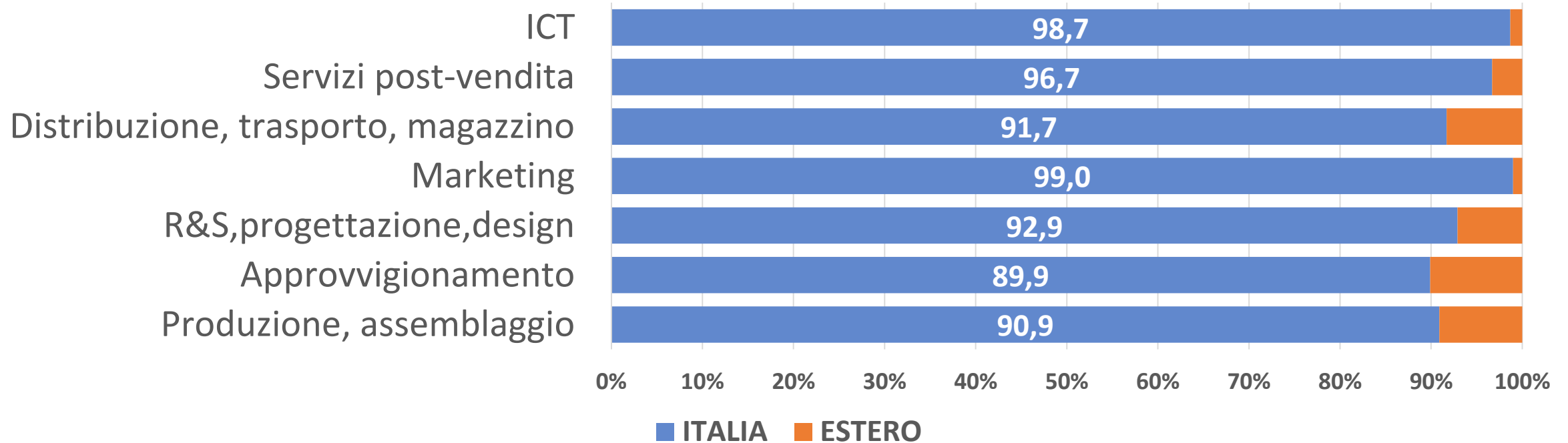
L'orientamento dei flussi per PMI e GI ha un andamento divergente a seconda che si analizzi l'export o gli approvvigionamenti

Export: sia PMI che GI operano soprattutto in filiere produttive di carattere regionale (UE)

Import: le PMI importano soprattutto dall'area UE, le GI dall'Extra-UE – catene di fornitura più lunghe e affiliate estere che concorrono a organizzare supply chain internazionali

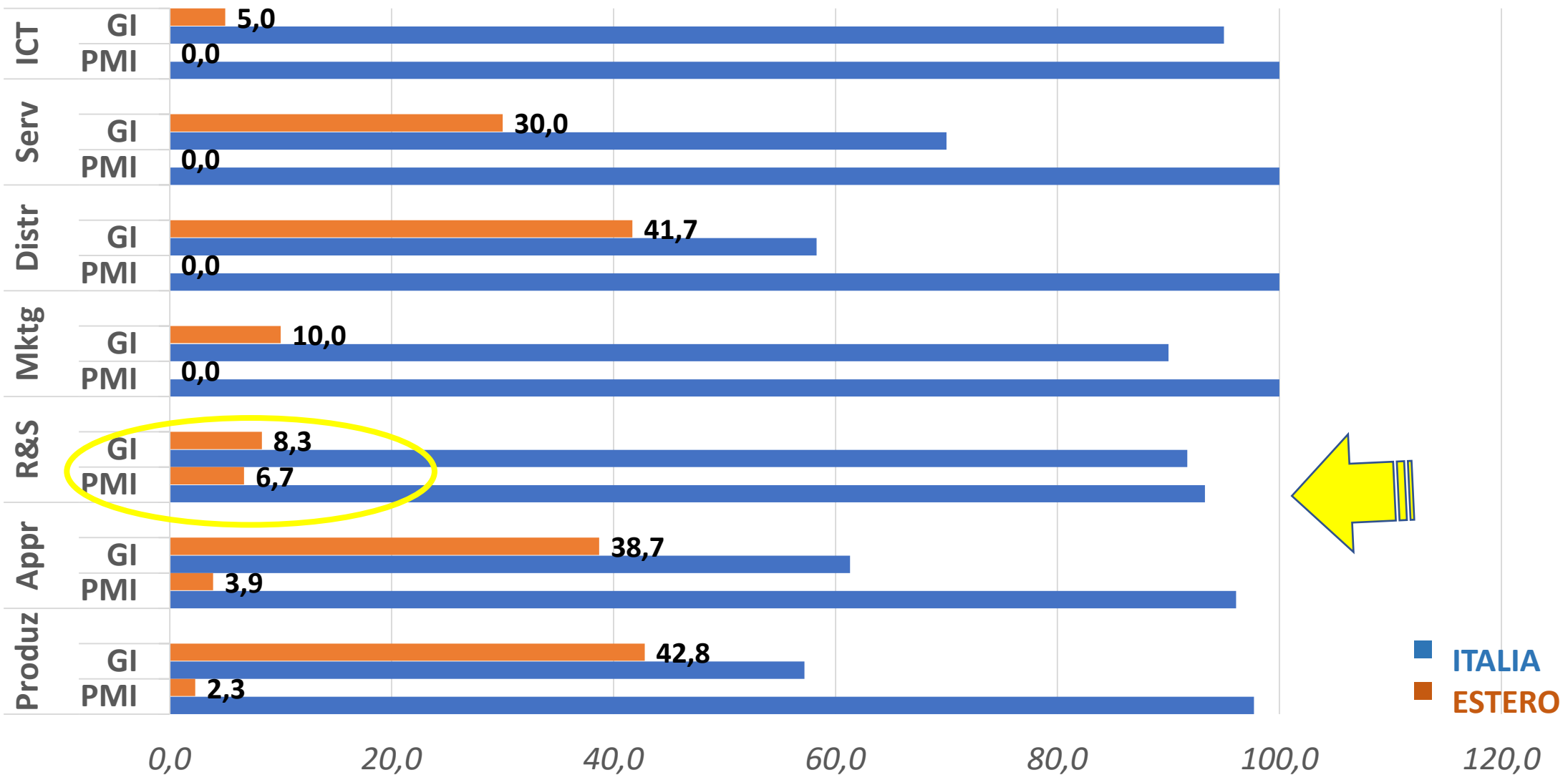


Peso percentuale delle funzioni aziendali Italia - Estero sul Fatturato



Il grado di internazionalizzazione delle funzioni aziendali

Peso % delle funzioni aziendali Italia-estero sul Fatturato: PMI e GI



Un grado di internazionalizzazione differente per le diverse funzioni aziendali

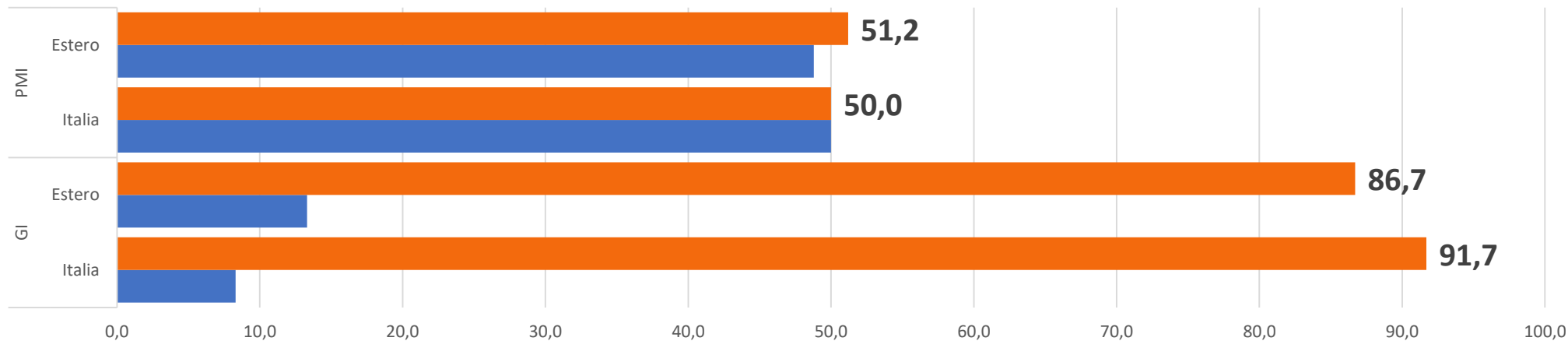
- **Funzione di produzione/assemblaggio:** netta la forbice tra PMI, che realizzano in Italia il 97,7% della produzione e le GI, per le quali la quota scende al 57,2% grazie alla loro presenza con impianti produttivi sui mercati esteri
- **Funzioni di supporto** (distribuzione-logistica, servizi post-vendita): per le PMI costi quasi totalmente sostenuti in Italia mentre per le GI quote significative (41,7% e 30%) sono relative ai mercati esteri, in quanto correlati alla loro presenza in altri Paesi
- **Funzione di approvvigionamento:** per le PMI la maggior parte degli acquisti avviene in Italia, rispetto al 61,3% delle GI
- **Funzione R&S:** svolta quasi totalmente in Italia da entrambi i gruppi di imprese con qualche punto % in più nelle subsidiaries estere per le GI (esigenze mercati locali)
- Anche per la **funzione ICT** i costi sono sostenuti quasi esclusivamente in Italia

Il «coordinamento esplicito» negli scambi tra imprese leader e fornitori - 1

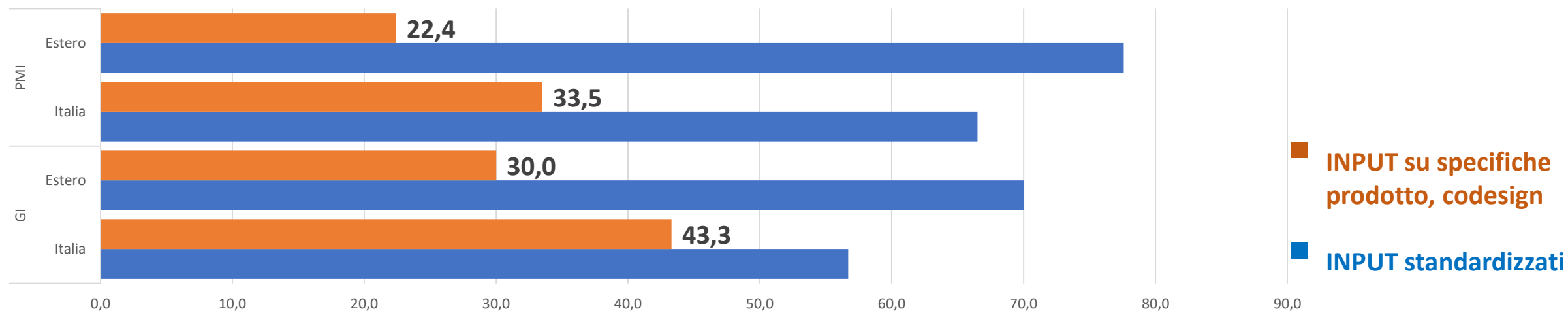
- Le imprese leader di filiera svolgono attività in collaborazione con i fornitori di co-progettazione e di *co-design* che, a loro volta, coinvolgono i subfornitori
- Il ruolo dei subfornitori nelle RPI è di grande rilevanza, in quanto «delegati dai leader di filiera alla realizzazione di intere fasi dell'attività produttiva» anche grazie a rapporti di collaborazione con modalità di scambio e «coordinamento esplicito»
- Se ne ha evidenza nel settore automotive, organizzato con una struttura piramidale avente all'apice il costruttore di beni finali (Barazza,2016) che impone standard procedurali e organizzativi all'indotto, mentre i fornitori instaurano spesso rapporti di collaborazione riguardanti, ad es, la progettazione dei componenti
- **L'indagine effettuata cerca di approfondire le relazioni dei subfornitori sia con i committenti sia con i propri fornitori per verificare il grado di coordinamento delle attività e degli scambi che ne derivano.**

Relazioni di fornitura e relazioni collaborative in funzione dell'Input

Relazione con i Clienti per tipologia di INPUT



Relazione con i Fornitori per tipologia di INPUT



Il «coordinamento esplicito» negli scambi tra imprese leader e fornitori - 2

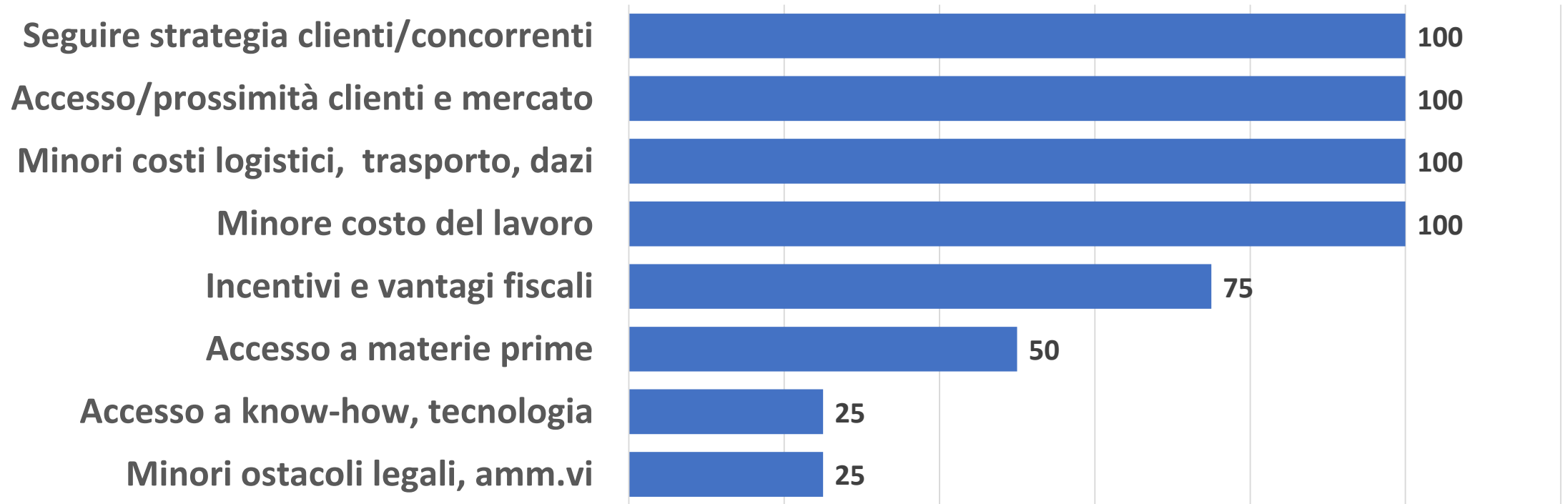
I risultati dell'indagine mostrano che le GI appartenenti al livello apicale della subfornitura operano in stretto raccordo con i committenti, fornendo prodotti realizzati in base a determinate specifiche tecniche, attività di co-design e co-progettazione, sia nei confronti di Clienti italiani (91,7%) che esteri (86,7%)

Per quanto riguarda le PMI si osserva un doppio posizionamento:

- **nei confronti dei Committenti, la relazione collaborativa prevale** (51,2%) sui mercati esteri rispetto al domestico (50%), e profila un posizionamento vs le fasce alte della GVC
- nei confronti dei Fornitori, le richieste sono più frequentemente per prodotti standardizzati, soprattutto sui mercati internazionali (78%); ma anche in Italia (68%), dove comunque 1/3 delle relazioni sono improntate alla richiesta di soluzioni on-demand, nell'ambito della co-progettazione e co-design.

Le determinanti degli investimenti diretti esteri di natura produttiva

Le determinanti dell'internazionalizzazione produttiva (peso %)



Determinanti: - seguire il cliente – prossimità mercato
– mantenere vantaggio competitivo – mantenere relazione collaborativa

Le motivazioni degli Investimenti Diretti Esteri produttivi

*«Per un'azienda così fortemente presente sui mercati internazionali, **integrata con clienti che espandono le loro facilities produttive nel mondo e con tecnologie d'avanguardia**, l'apertura delle sedi dirette all'estero è quasi un passo obbligato»*

«La creazione di una JV in Cina avviene in rapporto con la **presenza ormai consolidata di aziende italiane della componentistica auto**, mentre determinante è stata l'esigenza di servire»

*«La produzione nello stabilimento messicano è dedicata in particolare al **soddisfacimento di nuovi ordini, provenienti soprattutto dagli Usa**»*

«Nel 1997 abbiamo aperto i primi stabilimenti all'estero diversificando le sedi **per seguire il cliente** e continuare a fornirgli i componenti per mantenere il ns posizionamento competitivo»

*«Si tratta di investimenti volti a **mantenere e rafforzare il ns ruolo di fornitori, non trainati primariamente dal fattore low cost**»*

«**In relazione alla presenza di** In Turchia, l'azienda apre un proprio stabilimento dedicato alla trasformazione dei materiali termoplastici»