

# RISORSE, COMPETENZE E INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLE PMI DI SUBFORNITURA. UN'ANALISI ESPLORATIVA NEL COMPARTO PLASTO-MECCANICO.

di Guido Bortoluzzi e Bernardo Balboni

## 1. Introduzione

La letteratura di *international business* evidenzia oggi livelli di estensione e di articolazione interna davvero notevoli. Ciò nonostante, essa sconta anche di un altrettanto notevole sbilanciamento relativo all'oggetto di studio.

Se da un lato possiamo, infatti, dire di conoscere tutto (o quasi) in merito alle strategie internazionali (Cooper e Kleinschmidt, 1985; Chetty e Campbell-Hunt, 2004), agli stimoli e alle barriere all'internazionalizzazione (Cavusgil e Nevin, 1981; Leonidau, 1995a, 1995b; Crick e Chaundry, 1997; Morgan, 1997) delle imprese operanti a contatto con i mercati di consumo - o perlomeno visibili ai consumatori finali -, la nostra conoscenza relativa all'universo del business-to-business - che per numerosità e per rilevanza economica non è seconda al precedente - può contare su un volume di studi significativamente inferiore.

Questo nostro contributo di ricerca muove da una premessa: i processi di internazionalizzazione delle imprese, nelle più diverse modalità di loro espletamento, interessano in misura crescente anche le PMI operanti in subfornitura (Subfornet, 2007). Tali processi vengono prevalentemente descritti dalla letteratura come "trainati" dalla committenza. Ciò nonostante, si ritiene che anche all'interno di processi di internazionalizzazione trainata (o assistita), il ruolo dell'impresa di subfornitura possa risultare tutt'altro che passivo. E che, in particolare, il possesso di determinate risorse e competenze nella PMI di subfornitura possa agevolarne in maniera significativa la crescita internazionale.

L'obiettivo generale della ricerca è pertanto individuabile nell'esplorazione delle relazioni esistenti tra il possesso di determinate risorse e competenze aziendali e il profilo internazionale delle PMI di subfornitura.

Il lavoro si articola come segue: il secondo paragrafo offre una rassegna dei principali contributi che nel tempo si sono dedicati allo studio delle imprese di subfornitura e in particolare ai loro processi di internazionalizzazione. Il terzo affronta il tema del legame tra risorse e competenze azien-

dali e performance internazionali delle PMI giungendo alla definizione di uno schema interpretativo complessivo. Nel quarto paragrafo si delineano metodologia e metodo della ricerca empirica oltre ad esplicitare il processo di operativizzazione delle variabili. Nel quinto paragrafo si presentano i risultati dell'indagine che vengono ulteriormente commentati nel paragrafo sesto e conclusivo.

## 2. I processi di internazionalizzazione delle imprese di subfornitura

Le radici del dibattito scientifico attorno alle imprese e alle relazioni di subfornitura affondano in una letteratura italo-francese che precede di qualche anno lo sviluppo del paradigma dei costi di transazione al quale viene talvolta inappropriatamente attribuito (Sallez e Schlegel, 1963; Perroux, 1966; Chaillou, 1977; Panati, 1974; Lorenzoni, 1976; Varaldo, 1979; Silvestrelli, 1979).

In ambito nazionale, l'interesse nei confronti del fenomeno della subfornitura cresce al seguito della letteratura distrettualista che proprio nelle caratteristiche dei sistemi locali di (sub)fornitura (flessibilità operativa ed efficienza, in primis) identifica le principali fonti del vantaggio competitivo dei distretti industriali (Becattini, 1979).

Da allora numerosi sono stati i tentativi di tipizzare il fenomeno in funzione, ad esempio, della complessità delle lavorazioni svolte (Zanoni, 1984) oppure del grado di autonomia del subfornitore rispetto al committente industriale (Silvestrelli, 1989).

A partire dai primi anni Ottanta lo studio delle relazioni di subfornitura inizia ad inglobare crescenti contenuti strategici. Ci si rende, infatti, conto le imprese committenti possono utilmente giovare della collaborazione con i loro fornitori e subfornitori al fine di ridurre significativamente i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti o di incrementare gli standard qualitativi di prodotti e processi (Kraljic, 1983; Secchi, 1997; De Toni e Nassimbeni, 1998).

La crescente tendenza da parte delle imprese committenti ad adottare modelli di *vendor rating* selettivi (Teng e Jaramillo, 2005; Hsu et al., 2006) fa da specchio all'evoluzione in senso qualitativo di una parte del comparto di subfornitura e alla contestuale emarginazione di quelle imprese incapaci di evolvere (Tracogna, 1995 e 1999; Nassimbeni, De Toni e Tonchia, 1999; Grandinetti e Bortoluzzi, 2004).

Il concetto di "subfornitura" che riemerge al termine di questo percorso evolutivo è assai diverso da quello descritto da Lorenzoni (1976) non più di due decenni prima. E' un concetto che si stacca nettamente da una visione puramente mercantile per appropriarsi di contenuti relazionali (fiducia, collaborazione) e proiettarsi prevalentemente nel medio-lungo termine (Sako, 1992; Sako e Helper, 1998; Kimura, 2002; Grossman e Helpman, 2005).

L'evoluzione di una parte delle imprese di subfornitura si affianca molto spesso ad un notevole sviluppo in senso internazionale del loro business.

Oltre all'export - modalità di ingresso tradizionale per le PMI - i subfornitori italiani hanno mostrato negli ultimi anni un ricorso crescente a modalità di ingresso complesse come il *global sourcing* e, anche se in minor misura, la delocalizzazione della produzione. In tutti i casi, l'ambito geografico dei processi di internazionalizzazione si è ampliato notevolmente (Bortoluzzi, Furlan e Grandinetti, 2006; Subfornet, 2007).

All'interno del dibattito scientifico, lo studio dei processi di internazionalizzazione delle imprese di fornitura e di subfornitura ha condotto al riconoscimento di precisi elementi di distintività delle seconde rispetto alle prime. Come Andersen et al. (1997: p239) fanno notare: "in their process of internationalization industrial subcontractors are usually very close related to their customer [...] therefore, industrial subcontractors primarily dedicate their activities to specific contractors, in such a way it suggests a collaborative process of internationalization".

In modo del tutto speculare, per i fornitori vale invece la regola che più elevata è la complessità delle relazioni di business con i loro clienti (espressa in funzione del grado di personalizzazione dell'offerta) minori risultano le probabilità di internazionalizzarsi, perché diventa difficile la replicabilità delle componenti "soft" dell'offerta (es.: servizi logistici) su mercati lontani. Per quei fornitori in grado di trasformare la maggior parte del loro *know-how* in componenti ed attributi "hard" di prodotto, o comunque in esso incorporati, i processi di crescita internazionale si caratterizzano per una maggiore autonomia rispetto a quelli delle imprese subfornitrici (Andersson, 2002).

I processi "trainati" dalla committenza, nelle loro forme più diverse, non esauriscono evidentemente il ventaglio delle opzioni di crescita internazionale a disposizione delle imprese di subfornitura. Essi costituiscono, comunque, la modalità più tipica sia per quanto concerne l'internazionalizzazione commerciale che per quella produttiva. Diversi studiosi hanno espresso il loro punto di vista in merito (Winkelmann, 1996; Andersen, 1999; Andersson, 2002; Andersen e Christensen, 2005) ma il tentativo forse più completo di giungere ad una tipizzazione esaustiva lo si deve ad Andersen et al. (1997) che individuano i seguenti percorsi:

- internazionalizzazione guidata da un cliente nazionale che si internazionalizza;
- internazionalizzazione attraverso integrazione nella supply chain di una multinazionale;
- internazionalizzazione in collaborazione con subfornitori di sistemi complessi, siano essi nazionali o internazionali;
- internazionalizzazione indipendente.

Il primo percorso può essere raffigurato come segue: l'impresa di subfornitura stringe con un committente locale dei legami che si rafforzano

nel tempo. Quando il committente locale si internazionalizza (ad esempio, aprendo un nuovo stabilimento produttivo in un mercato estero) il subfornitore ne segue la scia indirizzando parte della propria produzione al nuovo stabilimento del committente o attuando, a propria volta, una delocalizzazione produttiva di tipo *next-to*. Si tratta con tutta evidenza di un processo nel quale il subfornitore ha un ruolo solo marginale se non nell'edificazione delle sue premesse.

Nel secondo percorso la rilevanza delle risorse e delle competenze del subfornitore risulta più evidente. Questo perché quando la PMI di subfornitura si confronta con un'impresa multinazionale (ed assumendo che sia quest'ultima a godere di maggior potere contrattuale, come nella maggior parte dei casi in effetti accade) entrano inevitabilmente in gioco i sistemi di selezione e di valutazione da questa utilizzati. Ciò implica che al fine di incrementare le proprie speranze di internazionalizzarsi "per mezzo" di un'impresa multinazionale, il subfornitore sia spinto ad investire nel continuo rinnovamento delle proprie risorse e competenze interne e di interfaccia (Furlan e Grandinetti, 2009).

Il terzo percorso chiama in causa i sistemi di divisione del lavoro (le cosiddette piramidi di subfornitura) tipici della *supply-side*. Il ruolo dei "system supplier" (che potremo tradurre come fornitori di assiemaggi o di sistemi) all'interno dei sistemi di fornitura è stato delineato con chiarezza dalla letteratura di genere (Lorenzoni, 1990; Helander e Möller, 2007). Ciò che qui rileva è l'importanza che tali soggetti possono rivestire nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione delle imprese di subfornitura. Tra l'altro, tale importanza è duplice. Da un lato il system-supplier si presta a fare da traino rispetto ai subfornitori di livello inferiore da esso coordinati. E' questa l'accezione che viene implicitamente accolta da Andersen et al. (1997). Dall'altro lato, il system-supplier può incrementare, a propria volta e in maniera significativa, le proprie speranze di internazionalizzarsi proprio grazie al fatto di farsi coordinatore di un ampio network di subfornitura. Attraverso tale attività di coordinamento il system-supplier è infatti in grado di:

- ampliare il proprio portafoglio-prodotti e servizi evitando di effettuare degli investimenti in nuovi asset produttivi;
- guadagnare margini di flessibilità operativa gestendo più processi in parallelo;
- incamerare maggior valore aggiunto dai propri clienti grazie al fatto di coordinare delle parti rilevanti dei loro processi produttivi;
- semplificare la gestione delle relazioni di subfornitura per il proprio cliente.

Il coordinamento di un sistema di subfornitura può pertanto divenire funzionale al rafforzamento del profilo competitivo del system-supplier stesso e, per tale via, all'aumento delle sue probabilità di internazionalizzarsi.

Infine, non è possibile escludere che il subfornitore si internazionalizzi in maniera del tutto autonoma (quarto percorso). Si tratta comunque di un'opzione normalmente riservata alle modalità di internazionalizzazione più semplici (importazione di beni finiti, esportazione indiretta).

L'internazionalizzazione autonoma attuata attraverso modalità di ingresso più complesse (come nel caso degli investimenti diretti esteri) risulta infatti appannaggio dei soli subfornitori di maggiori dimensioni, che attraverso insediamenti produttivi e/o commerciali sono in grado di assecondare le decisioni di investimento dei loro clienti nei mercati extra-domestici (Kuo e Li, 2003)<sup>1</sup>.

### **3. Il ruolo delle risorse e competenze nello sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese di subfornitura**

La particolarità dei processi di internazionalizzazione delle imprese di subfornitura ci porta automaticamente a riflettere sul ruolo che specifiche risorse e competenze del subfornitore possono esercitare nell'attivarli e/o sostenerli.

Il fatto che buona parte dei percorsi risultino trainati da altri soggetti pone, infatti, in agenda almeno due ordini di questioni. Il primo: quali risorse e competenze interne risultano maggiormente critiche al fine di incrementare le *chance* di internazionalizzare (Westhead et al., 2001). Il secondo: quali abilità relazionali agiscono da fluidificante in tale processo di fuoriuscita autonoma o assistita dai mercati nazionali (Ling-yeet e Ogunmokin, 2001).

L'incremento del grado di internazionalizzazione delle imprese di subfornitura si presta ad essere interpretato come il risultato congiunto della capacità di utilizzare e combinare risorse e competenze sviluppate internamente (Westhead et al., 2001; Lipparini, 2002) con altre acquisite all'esterno e, nello specifico, nello spazio relazionale che interconnette le imprese di subfornitura con gli altri attori del sistema del valore (Zaheer e Bell, 2005).

Pertanto, in questo lavoro l'approccio *network related* all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (Johansson e Mattson, 1988; Coviello e Munro, 1997) si combina con il paradigma *resource-based* che individua nella dotazione di risorse e competenze interne la fonte delle strategie di sviluppo internazionale dell'impresa<sup>2</sup> (Hamel and Prahalad, 1990; Barney 1991; Teece and Pisano, 1994).

Si tratta di una prospettiva tra l'altro condivisa anche da Johanson e

---

<sup>1</sup> Dalla survey "Osservatorio della Subfornitura 2007" (Subfornet, 2007), su un campione di 610 imprese subfornitrici italiane è emerso come l'1% del campione intervistato abbia effettuato investimenti diretti all'estero di tipo commerciale e/o produttivo.

Vahlne (2009) che nel rivedere il loro modello di internazionalizzazione di tipo incrementale (Johanson e Vahlne, 1977) riconoscono la rilevanza delle relazioni di business quali catalizzatori dello sviluppo internazionale dell'impresa a fianco della "*experiential knowledge*" che rimane, tuttora, la risorsa principale a disposizione della stessa.

Due categorie di risorse e competenze (anche solo R&C d'ora in avanti) sono state considerate in questo lavoro: funzionali e relazionali (Espino-Rodriguez e Rodriguez-Diaz, 2008; Furlan e Grandinetti, 2009). La classificazione non riflette alcuna distinzione legata alla natura della competenza, visto che i due tipi possono evidenziare dei punti di contatto. Essa trova invece fondamento nella loro origine che può essere totalmente interna - ed è il caso delle R&C funzionali - oppure solo parzialmente interna ma prevedere uno sviluppo che è tipicamente relazionale in quanto coinvolge attori esterni (Dyer e Singh, 1998; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Capaldo, 2007).

In questo studio ci focalizziamo su tre categorie di R&C funzionali: tecnologiche, di progettazione e di innovazione.

La competitività di un subfornitore deriva primariamente dalla sua dotazione di risorse e competenze tecnologiche per motivi facilmente comprensibili. Fatto salvo il fattore costo, i subfornitori sono, infatti, scelti dai loro committenti soprattutto sulla base del loro profilo tecnologico, una variabile che ingloba gli asset materiali (impianti e attrezzature) ed immateriali (competenze tecnologiche) (De Toni e Nassimbeni, 2001; Hsu et al., 2006; Kocabasoglu e Suresh, 2006).

La relazione tra profilo tecnologico e grado di internazionalizzazione è stata approfondita, tra gli altri, da Flor e Oltra (2005) secondo i quali le capacità di innovazione tecnologica delle imprese impattano direttamente sul loro livello di internazionalizzazione. Anche Karagozoglu e Lindell (1998) riconoscono che le imprese maggiormente internazionalizzate mostrano generalmente una maggiore chiarezza strategica nel loro percorso di sviluppo tecnologico oltre che un profilo (sempre tecnologico) mediamente più evoluto.

Per quanto concerne l'universo della subfornitura, il possesso di R&C tecnologiche consente da un lato all'impresa di ampliare il proprio orizzonte di mercato in modo autonomo rispetto alla committenza attuale (l'impresa si specializza e poi cerca nuove nicchie internazionali di mercato) e dall'altro di rafforzare le relazioni di business esistenti e pertanto di incrementare le probabilità di internazionalizzazione trainata da terzi. Per tali ragioni ipotizziamo che:

---

<sup>2</sup> L'adozione di una prospettiva basata sulle risorse ci restituisce l'immagine di un'impresa formata da un lato da un *bundle* sostanzialmente unico di risorse tangibili, intangibili, finanziarie ed umane sulle quali far leva nel definire le proprie strategie di presidio dei mercati esteri (Barney, 1991; Westhead et al., 2001). E dall'altro dalla capacità di organizzare in senso dinamico tali risorse al fine di costruire delle competenze distintive in grado di generare e sostenere un vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti (Hamel and Prahalad, 1994; Lipparini, 2002).

*Hp\_1a: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze tecnologiche di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*

Come discusso nella precedente sezione, soprattutto a partire dai primi anni Novanta molte imprese di subfornitura hanno cominciato a sviluppare delle competenze aggiuntive rispetto a quelle meramente tecnologiche nell'intento di offrire ai loro clienti un pacchetto di servizi più ampio rispetto alla sola esecuzione di lavorazioni, anche se di elevata complessità.

La co-progettazione dei componenti e la partecipazione alle attività di sviluppo dei nuovi prodotti e dei processi produttivi del committenti (ovvero, lo sviluppo di competenze di innovazione) costituiscono validi esempi in tal senso.

Esiste una consapevolezza condivisa in relazione all'importanza che le competenze progettuali dei subfornitori hanno per i loro clienti industriali (De Toni e Nassimbeni, 2001).

La variabile co-progettuale assume un'importanza ancora più critica all'interno del comparto plasto-meccanico che è caratterizzato da un ampio ricorso alla subfornitura specializzata di componenti e assiemaggi, i quali debbono rispondere a specifiche di prodotto estremamente precise. Per tale ragione ipotizziamo che:

*Hp\_1b: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze di progettazione di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*

Introduciamo, quindi, le R&C di innovazione che fanno riferimento alla capacità della PMI di subfornitura di sviluppare nuovi prodotti o di migliorare i processi produttivi esistenti.

Esse vengono distinte dalle R&C tecnologiche poiché mettono in gioco ulteriori capacità che vanno aldilà dell'aspetto tecnologico "puro" (Wynstra et al., 1999; Hurmelinna et al., 2002). Coerentemente con quanto proposto da Dervistiotis (2010), le R&C di innovazione coinvolgono (a) la dotazione di *facilitating technologies* per i nuovi processi produttivi, (b) la capacità di garantire efficienza ed efficacia al processo in termini di accorciamento dei tempi di sviluppo e di riduzione degli errori in fase produttiva e (c) l'incremento dell'affidabilità e/o qualità complessiva degli output produttivi.

Il supposto meccanismo di supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese è comunque speculare ai precedenti in quanto si ipotizza che all'aumentare delle risorse e delle competenze di innovazione aumentino nei subfornitori le possibilità di sostenere con successo una strategia di internazionalizzazione.

Per tali ragioni ipotizziamo che:

*Hp\_1c: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze di innovazione di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*

Data la natura collaborativa che contraddistingue l'attività di subfornitura, è immediato assumere che proprio il possesso di risorse e competenze relazionali possa contribuire a sostenere i percorsi di crescita internazionale di queste imprese (Lorenzoni e Lipparini, 1999; Dyer e Kale, 2007).

In questo lavoro le competenze relazionali dei subfornitori sono esplicitate sia a valle (Customer Relationship Management R&C) che a monte (Supply Management R&C) della filiera produttiva. Inoltre, esse vengono ulteriormente declinate in relazione ad una tipologia specifica di clientela, quali imprese multinazionali e grandi imprese, ubicata localmente. Tali soggetti rappresentano, a tutti gli effetti, nodi locali di network internazionali la cui rilevanza nel fungere da "trampolino" per i mercati esteri è stata ampiamente documentata in letteratura (Raines et al., 2001; Bradley et al., 2006; Di Guardo e Valentini, 2007). In questo paper, la capacità della PMI di subfornitura di interconnettersi a tali *hub* locali di network internazionalizzati viene etichettata come capacità di networking (o Networking R&C). E si ipotizza pertanto che:

*Hp\_2a: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze di networking di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*

Sempre attraverso le relazioni di business si realizza tra committenti e subfornitori un trasferimento di conoscenze che va soprattutto a vantaggio di questi ultimi (Kotabe et al., 2003; Jacob, 2006; Smirnova et al., 2010). Tali conoscenze spaziano idealmente da questioni a maggior contenuto strategico - la scelta dei mercati target o delle modalità di ingresso più opportune - finanche a questioni più prettamente operative ma centrali per la piccola impresa che si affaccia sui mercati internazionali. Si pensi, ad esempio, alla gestione dei termini di resa, della logistica, della burocrazia doganale o dei mezzi di pagamento tipici del commercio internazionale. Su queste basi riconosciamo l'esistenza di un potenziale legame tra le risorse e le competenze dedicate alla collaborazione con i propri clienti (definite Customer Relationship Management, o semplicemente CRM) nei più vari aspetti dell'attività caratteristica svolta dal subfornitore (progettazione, produzione, gestione della qualità e della logistica) e il suo grado di internazionalizzazione. Detto formalmente ipotizziamo che:

*Hp\_2b: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze di CRM di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*



Infine, in forza di quanto discusso al termine della seconda sezione di questo paper si ritiene che anche la capacità di gestire un network di fornitori di livello inferiore (Supply Management, o SM, R&C) possa contribuire a rafforzare la competitività di un'impresa di subfornitura e di supportarne lo sviluppo in senso internazionale (Karagozoglu e Lindell, 1998; Andersen e Christensen, 2005).

Le SM R&C riflettono, pertanto, la capacità dell'impresa di mantenere e coordinare nel lungo periodo un sistema di fornitura di livello inferiore (e non singole relazioni) che rafforza la flessibilità operativa e la capacità di risposta ai clienti (Shin et al., 2000; Chen et al., 2004). Ciò ci porta ad ipotizzare che:

*Hp\_2c: esista una correlazione positiva e statisticamente significativa tra la dotazione di risorse e competenze di SM di un'impresa di subfornitura ed il suo profilo internazionale.*

Completa il quadro delle domande di ricerca un'ulteriore ipotesi relativa al diverso impatto dei due tipi di risorse e competenze sul profilo internazionale dei subfornitori al variare della loro dimensione.

Il dibattito accademico sul rapporto tra dimensione e internazionalizzazione è stato particolarmente acceso e prolifico. Se da un lato si riscontra un ampio consenso attorno al fatto che all'aumentare della dimensione dell'impresa aumenti anche la probabilità ch'essa risulti internazionalizzata, una minore convergenza è emersa in merito alla direzione della relazione (Cavusgil e Nevin, 1981; Miesenbock, 1988; Bonaccorsi, 1992; Majocchi e Zucchella, 2003). Il potenziale ruolo intervenente delle risorse e delle competenze aziendali è rimasto sostanzialmente ai margini di una discussione che ha assunto talvolta dei risvolti puramente meccanicistici ("cosa causi cosa").

All'interno del nostro disegno di ricerca teorizziamo, invece, un ruolo diverso per le risorse e le competenze aziendali. In particolare, ipotizziamo che mentre i subfornitori di maggiori dimensioni possano contare su un volume di risorse e competenze funzionali più significativo (asset tecnologici, reparti di progettazione e sviluppo, maggiori competenze del personale) finalizzabili al perseguimento di percorsi di internazionalizzazione maggiormente autonomi, le imprese minori facciano maggiore affidamento sulle risorse e competenze relazionali (finanziariamente meno costose) per crescere sui mercati internazionali.

Per tali ragioni ipotizziamo che:

*Hp\_3a: esista nei subfornitori di minori dimensioni una correlazione più forte tra la dotazione di R&C relazionali e il loro profilo internazionale rispetto a quella evidenziabile nei subfornitori di dimensioni maggiori; e che*

*Hp\_3b: esista nei subfornitori di maggiori dimensioni una correlazione più forte tra la dotazione di R&C funzionali e il loro profilo internazionale rispetto a quella evidenziabile nei subfornitori di dimensioni minori.*

Allo scopo di distinguere tra subfornitori di minori e maggiori dimensioni viene introdotta una soglia di discriminazione in corrispondenza dei 20 addetti. L'esistenza di tale effetto-soglia è stato, tra l'altro, già discusso in letteratura in relazione sia ai processi di crescita dimensionale delle piccole imprese (Schivardi e Torrini, 2004) sia a quelli di internazionalizzazione (Mittelstaedt, Harben e Ward, 2003).

#### **4. Metodologia, metodo ed operazionalizzazione delle variabili**

Grazie al supporto fornito da SubforNet - un comitato costituito da 7 Camere di Commercio italiane che fino a Giugno 2009 ha operato al sostegno delle imprese di subfornitura operanti su tutto il territorio nazionale - è stata condotta una survey su un campione nazionale di piccoli e medi subfornitori.

Nel dettaglio, si è chiesto a SubforNet di inoltrare una mail di invito alla compilazione di un questionario on-line a tutti i loro contatti. Conformemente alle indicazioni fornite da Couper (2000) e Kaplowitz et al. (2004) per questo tipo di ricerche, si è chiesto di ripetere l'invito a distanza di 15 giorni. In entrambi i casi il team di ricerca ha provveduto a fornire una breve spiegazione degli obiettivi della ricerca ed a chiarire in quali modi i risultati sarebbero poi stati rielaborati e pubblicati.

Al fine di separare i subfornitori dai "semplici" fornitori è stato chiesto a ciascun rispondente di qualificare il proprio fatturato distinguendo tra attività di fornitura standard e di subfornitura (di componenti, semifiniti, finiti). Le PMI sono state invece separate dalle imprese di maggiori dimensioni sulla base del numero di addetti. In aderenza alle raccomandazioni fornite in sede europea (European Council Recommendation No. 2003/361) la soglia di demarcazione è stata fissata a 250 addetti.

Per quanto riguarda la misurazione del grado di internazionalizzazione è bene premettere che si tratta di un tema sul quale la letteratura si è già ampiamente confrontata. La percentuale di export ha assunto nel corso tempo un ruolo predominante rispetto ad altre misure per comprensibili motivi: si tratta di una misura semplice e altamente comparabile nel tempo e nello spazio (Reid, 1981; Cavusgil, 1993).

Recentemente, però, diversi studi hanno testimoniato una tendenza crescente da parte delle imprese minori ad utilizzare anche modalità di ingresso più complesse rispetto all'export oltre ad allargare anche significativamente il raggio della loro azione internazionale (es: Kuo e Li, 2003). A

questo trend non fanno eccezione le imprese italiane operanti in subfornitura le cui dinamiche di internazionalizzazione evidenziano un'esposizione crescente verso mercati non tradizionali (SubforNet, 2007).

Di conseguenza, l'utilizzo di misure multiple del concetto di internazionalizzazione appare oggi un'esigenza dettata dall'evoluzione stessa dei comportamenti internazionali delle imprese (anche minori) più che una mera scelta metodologica.

Tra i tentativi di definire dei misuratori appropriati ricordiamo Cerrato (2009) la cui proposta metodologica si articola in ben sei dimensioni, o quello di Ruzzier et al. (2007) che sviluppano una misura quadri-dimensionale.

Ulteriori tentativi possono essere rintracciati in Manolova et al. (2002) e Hollenstein (2005) in relazione alla varietà delle modalità di ingresso utilizzate dalle imprese, mentre Brush et al. (2002) e Mol et al. (2004) muovono dal concetto di "psychic distance" di Johanson e Vahlne's (1977) per elaborare misure alternative riferite alla sola ampiezza del processo di internazionalizzazione.

Date queste premesse all'interno del presente disegno di ricerca si è optato per l'adozione di una definizione operativa particolarmente ampia della variabile "livello di internazionalizzazione". Una definizione che mette assieme:

- l'intensità dell'export, misurata come quota del fatturato estero sul fatturato complessivo;
- il grado di complessità del processo di internazionalizzazione, approssimato in funzione delle modalità di ingresso utilizzate;
- l'ampiezza geografica del processo, approssimata dalla distanza delle aree geografiche servite.

L'export è tenuto distinto dalle altre modalità proprio in virtù della sua rilevanza nei percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori. Inoltre sempre in relazione a tale variabile, si è chiesto ai rispondenti di qualificare la propria attività di exporting distinguendo tra attività occasionale e sistematica (vedasi "appendice 1" al termine del paper).

Vista la natura esplorativa di questo studio non si è provveduto né alla costruzione di una misura unica del grado di internazionalizzazione né alla formalizzazione di un sistema di relazioni causali tra variabili dipendenti e indipendenti. Risulta comunque implicita, nel ragionamento generale, l'aspettativa che il possesso di determinate risorse e competenze sostenga il processo di internazionalizzazione della PMI di subfornitura.

Per quanto concerne le R&C funzionali e relazionali, si riportano per comodità in appendice statistica (tabella "appendice 2") tutte le informazioni concernenti l'operativizzazione delle scale multi-item utilizzate per la misurazione dei vari costrutti, la loro origine e l'analisi della coerenza interna (Alpha test).

L'analisi di correlazione tra i vari costrutti è stata sviluppata conside-

rando per ognuna delle variabili il vettore costituito dalla media degli item utilizzati nella misurazione.

Tre ulteriori variabili con funzioni di controllo sono state tenute in considerazione. Si tratta (a) della dimensione dell'impresa, approssimata dal numero degli addetti, (b) dell'esperienza internazionale dell'impresa, approssimata dalla sua età e (c) della dotazione di risorse finanziarie per la cui misurazione si è ricorsi ad un costrutto già validato in letteratura (Ruzzier et al., 2007).

## 5. Risultati

Complessivamente sono stati raccolti 125 questionari correttamente compilati. Di questi, 19 sono stati esclusi a causa della violazione dei vincoli dimensionali (imprese con più di 250 addetti) e/o relativi all'attività economica prevalente (imprese che realizzano meno del 50% del fatturato in subfornitura).

Visto che 89 dei 106 rimanenti questionari si riferivano ad imprese meccaniche o del settore plastico si è ritenuto conveniente restringere l'analisi solamente a questi settori. Il comparto plastico e quello meccanico evidenziano diverse similarità strutturali: scontano, in genere, elevati costi fissi (rispetto ai costi della manodopera), presentano un elevato grado di automazione ed operano in mercati di sbocco simili (elettrodomestico e automotive, tra questi). Inoltre, i due settori si sovrappongono in relazione a talune attività di meccanica strumentale (vedi, ad esempio, la produzione di stampi ed altre attrezzature per l'iniezione plastica).

Tab. 1: profilo internazionale del campione

PROFILO INTERNAZIONALE	TOTALE (N=89)		GRUPPO A (N=56)		GRUPPO B (N=33)	
	N	%	N	%	N	%
<b>AMPIEZZA INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>						
Europa Centro-Occidentale	48	53.9%	23	41.1	25	75.8
Est Europa	26	29.2%	11	19.6	15	45.5
Nord America	10	11.2%	4	7.1	6	18.2
Far East Asiatico	10	11.2%	4	7.1	6	18.2
Altri mercati	7	7.9%	2	3.6	5	15.2
<b>MODALITÀ INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>						
Import non in subfornitura	17	19.1%	7	12.5	10	30.3
Import in subfornitura	17	19.1%	8	14.3	9	27.3

Alleanze strategiche	7	7.9%	4	7.1	3	9.1
Joint venture	0	0.0%	0	0.0	0	0.0
IDE	6	6.7%	0	0.0	6	18.2
Nessuna	34	38.2%	28	50.0	6	18.2

<b>INTENSITÀ DI EXPORT</b>						
% di export sul fatturato (totale campione/gruppo)	15.5%	-	9.1%	-	26.4%	-
% di export sul fatturato (solo esportatori)	29.4%	-	22.2%	-	36.2%	-
Esportatori occasionali	21	23.6%	14	25.0	7	21.2
Esportatori sistematici	31	34.8%	11	19.6	20	60.6
Non esportatori	37	41.6%	31	55.4	6	18.2

Le imprese rispondenti evidenziano in generale un buon profilo internazionale (tabella 1). Circa il 60% delle stesse esporta beni e servizi e più della metà degli esportatori dichiara di farlo in modo sistematico. La percentuale media di fatturato realizzato sui mercati esteri dalle imprese del campione ammonta complessivamente al 15% ma raddoppia se dal computo si scorporano i non esportatori.

In relazione alle altre strategie di ingresso utilizzate, dall'analisi emerge che ben un quinto delle imprese gestisce delle relazioni internazionali di fornitura (finalizzate all'acquisizione di beni standardizzati), ma ciò che più colpisce è il dato relativo alla gestione di relazioni internazionali di subfornitura (*global sourcing*) anch'esso pari al 20%. Il dato è interessante perché indicatore di una crescente apertura alle catene globali di divisione del lavoro da parte delle PMI italiane operanti nelle fasi intermedie delle filiere produttive. Si tratta di una tendenza già rilevata con riferimento alle PMI del Made in Italy (ad es., Chiarvesio et al., 2006).

Per quanto concerne le modalità di ingresso più complesse, segnaliamo il dato relativo agli IDE che interessano circa il 7% del campione (6 imprese). Si tratta di un dato che non poteva attendersi molto elevato in senso assoluto, stante le oggettive difficoltà (finanziarie e manageriali in primis) connesse all'espletamento di tale modalità di ingresso, ma che risulta ugualmente rilevante. In linea con quanto espresso da autorevoli studiosi di *international business* (vedasi, ad esempio, Oviatt e McDougall, 1995; Kuo e Li, 2003) esso conferma, infatti, che la dimensione aziendale non costituisce di per sé un limite invalicabile alla penetrazione di un mercato estero tramite investimento diretto.

Altrettanto significativa risulta la percentuale di imprese che ha concluso accordi strategici a livello internazionale (l'8%) mentre non si segnala alcun accordo di *joint venture*.

Per quanto concerne l'ampiezza dell'attività internazionale, il centro Europa si conferma quale mercato di riferimento per il 50% delle imprese

rispondenti. L'aspetto maggiormente sorprendente riguarda, comunque, il dato di presenza nei mercati dell'est Europa che si aggira sul 30%. Si tratta spesso di mercati che rivestono funzioni di approvvigionamento per il comparto della componentistica meccanica e talvolta di delocalizzazione della produzione.

Il campione mette in mostra notevoli livelli di esposizione anche in relazione ai mercati geograficamente più distanti: l'11% delle imprese intrattiene relazioni di business nel nord America e una pari percentuale nel far east asiatico.

Il profilo internazionale delle imprese cambia in modo significativo al variare della loro dimensione. Come attendibile, sono soprattutto le imprese con più di venti addetti (cluster B) a risultare maggiormente internazionalizzate. Ma il risultato paradossalmente più interessante è quello relativo alle imprese minori (cluster A) che risultano comunque mediamente radicate sui mercati esteri. Il 20% di queste intrattiene, infatti, relazioni di business nei mercati dell'est Europa e il 7% nel far east asiatico. Comprensibilmente, nessuna impresa minore ha effettuato investimenti diretti esteri ma circa il 14% di esse gestisce comunque relazioni internazionali di subfornitura mentre il 7% ha concluso degli accordi strategici a livello internazionale.

In sintesi, ci sembra che l'analisi descrittiva restituisca il fermo-immagine nitido di un comparto in rapida evoluzione e il cui profilo internazionale poco si sposa con lo stereotipo della piccola impresa di subfornitura "ingabbiata" in relazioni esclusivamente locali, magari intra-distrettuali.

Venendo all'analisi delle relazioni tra le risorse e le competenze delle imprese ed il loro profilo internazionale, la tabella 2 mette in evidenza un quadro complesso e di non immediata interpretabilità.

Tab. 2: matrice di correlazione

R&C E VAR. DI CONTROLLO	AMPIEZZA INTERNAZIONALIZZAZIONE					MODALITA' INTERNAZIONALIZZAZIONE					EXPORT			
	EUR. CENTRO OCC.	EUR. EST	NORD AMER.	FAR EAST ASIA	ALTRI	IMPORT NON- SUBFOR.	IMPORT ACCORDI, STRAT.	IDE	NESSUNA	% EXP	EXP SIST			
INTERO CAMPIONE	FUN - TEC	.193'	0.043	0.153	.182'	0.150	0.055	0.096	-0.013	.182'	-2.39'	.234'	.223'	
	FUN - PRO	0.140	.216'	.178'	.246'	0.133	0.160	.196'	0.025	.230'	-2.74**	.219'	0.118	
	FUN - INN	.202'	0.108	0.105	0.105	0.145	0.021	0.090	-0.046	.256**	-0.120	.230'	.177'	
	REL - CRM	0.108	.220'	0.147	.218'	0.146	0.106	0.098	0.077	0.093	-2.09'	.180'	.197'	
	REL - NET	0.171	.290**	0.010	.251**	-0.059	0.062	-0.050	0.068	0.033	-.241*	0.079	.250**	
	REL - SCM	.261**	.351**	0.088	0.006	0.119	0.128	0.152	0.110	0.162	-.246'	.180'	.303**	
	CONT - DIM	.345**	.382**	.391**	.421**	.425**	.211*	.267**	0.152	.480**	-.328**	.480**	.438**	
	CONT - ETA	-0.120	-0.120	-.387**	-.208'	-0.123	-0.061	-0.063	-0.010	-.220'	0.034	0.034	-.190'	-0.165
	CONT - FIN	0.152	-0.060	0.038	0.017	0.139	0.089	0.014	-0.034	0.136	0.023	0.023	0.035	0.045
	FUN - TEC	-0.003	-0.174	0.13	0.206	-0.007	-0.063	0.041	-0.099	ND	-0.088	0.099	0.045	0.045
GRUPPO A (ADD > 20)	FUN - PRO	0.048	0.051	0.122	.277**	0.027	0.114	.229*	-0.067	ND	-0.215	0.064	-0.035	
	FUN - INN	0.019	-0.058	0.046	0.061	0.022	0.016	0.037	-0.125	ND	0.016	0.065	-0.031	
	REL - CRM	-0.074	0.198	0.148	.245*	0.133	0.123	0.147	0.041	ND	-0.203	0.052	-0.004	
	REL - NET	0.147	.275*	-0.013	.272*	-0.085	-0.043	0.04	-0.031	ND	-.288*	0.143	.223*	
	REL - SCM	0.151	.416**	0.03	-0.031	-0.006	0.109	.232*	0.187	ND	-.268*	.281*	.247*	
	CONT - DIM	-0.201	-0.018	-0.114	-0.154	0.042	-0.017	0.138	-0.087	ND	0.1	-0.115	-0.098	
	CONT - ETA	0.09	0.203	-.387**	-0.043	0	0.11	0.015	0.188	ND	-0.12	-0.095	-0.048	
	CONT - FIN	0.128	-0.164	-0.001	0.007	0.128	0.07	-0.018	0.007	ND	0.071	-0.169	-0.03	
	FUN - TEC	.543**	.309*	0.117	0.063	.326*	0.126	0.105	0.186	0.251	-.499**	.324*	.382*	
	FUN - PRO	0.047	.317*	0.156	0.144	0.195	0.11	0.071	0.162	0.266	-0.185	0.211	0.058	
GRUPPO B (ADD > 20)	FUN - INN	.349*	0.18	0.073	0.048	0.192	-0.207	0.051	0.083	.349*	-0.128	0.26	0.217	
	REL - CRM	0.255	0.077	0.048	0.103	0.066	-0.091	-0.125	0.143	-0.025	0.122	0.159	.300*	
	REL - NET	0.094	0.253	-0.023	0.2	-0.119	0.138	-0.27	0.232	-0.038	0.046	-0.101	0.184	
	REL - SCM	0.294	0.105	0.047	-0.033	0.173	0.022	-0.09	-0.062	0.151	0.148	-0.115	0.148	
	CONT - DIM	.382*	.422**	.577**	.650**	.505**	0.115	0.29	.327*	.365*	-.359*	.488**	.382*	
	CONT - ETA	-0.143	-0.274	-.329*	-0.27	-0.093	-0.071	-0.03	-0.224	-0.157	-0.039	-0.06	0.037	
CONT - FIN	0.022	-0.036	0.033	-0.044	0.121	0.038	-0.002	-0.15	0.187	0.135	0.171	-0.06		

Procedendo con ordine, per quanto concerne il primo raggruppamento di ipotesi (1a, 1b e 1c), l'analisi empirica rivela l'esistenza di relazioni complessivamente positive tra il possesso di R&C funzionali e i vari aspetti dell'internazionalizzazione presi in considerazione. Le relazioni risultano particolarmente forti e significative in relazione all'export, che è anche la modalità di internazionalizzazione maggiormente utilizzata dalle imprese del campione. Qualcosa di simile accade anche per gli IDE mentre apparentemente deboli risultano i legami con le altre modalità di ingresso sui mercati esteri. Tale fatto è comunque compensato dalla presenza di legami significativamente negativi tra il possesso di R&C funzionali e l'assenza di qualsiasi modalità di internazionalizzazione nelle imprese. Come a dire che a una minor dotazione di R&C funzionali corrisponde anche una minor proiezione internazionale delle imprese esaminate.

Relativamente all'ampiezza dei processi di internazionalizzazione, i legami con le R&C funzionali risultano nel complesso positivi, spesso significativi. Il linea generale, la fondatezza del primo raggruppamento di ipotesi appare sufficientemente corroborata dai dati. Ciò vale soprattutto per le R&C tecnologiche e di design, limitatamente invece per quelle di innovazione.

Per quanto concerne il secondo raggruppamento di ipotesi (2a, 2b e 2c), l'analisi mette nuovamente in evidenza la presenza di legami molto stretti con la dimensione dell'export, e in particolare con l'export sistematico, mentre appare nel complesso debole la forza della connessione con le altre modalità di internazionalizzazione (ancora una volta, però, con l'importante eccezione della variabile "nessuna modalità di internazionalizzazione").

Incrociando tali informazioni con quelle relative all'ampiezza dei processi di internazionalizzazione, il possesso di risorse e competenze relazionali, e in particolare di competenze di networking a livello locale, pare fornire un supporto decisivo all'avvio di processi di internazionalizzazione commerciale soprattutto nei mercati più distanti dell'est Europa e del far east asiatico.

E' probabile che in corrispondenza di tali mercati si verificano soprattutto dei processi di internazionalizzazione trainata dalla committenza come documentato in Grandinetti e Bortoluzzi (2004) in relazione ai processi di internazionalizzazione di alcune PMI di subfornitura friulane.

In generale, la forza delle relazioni evidenziate in tabella 2 appare sufficiente a sostenere la validità anche del secondo raggruppamento di ipotesi, nonostante i legami sembrino questa volta agire in maniera più selettiva rispetto a quanto evidenziato per le R&C di natura funzionale.

Infine, con l'ipotesi 3a si ipotizzava l'esistenza di un legame maggiormente significativo tra le R&C relazionali ed il profilo internazionale nei subfornitori di minori dimensioni (gruppo A). Ciò effettivamente accade. Benché l'ampiezza del sub-campione non consenta interpretazioni partico-



larmente ardite, il differenziale con le imprese maggiori emerge piuttosto chiaramente dalla lettura degli indici di correlazione. L'inverso accade per i subfornitori di maggiori dimensioni (ipotesi 3b) per i quali si registrano quasi esclusivamente dei legami significativi con il possesso di R&C di tipo funzionale. In relazione al comportamento delle variabili di controllo, si registrano trend marcatamente differenti: mentre nelle imprese di maggiori dimensioni (cluster B) la dimensione aziendale risulta sempre correlata in modo significativo a tutti gli aspetti dell'internazionalizzazione, ciò non accade mai tra le imprese minori (cluster A). Ciò sembrerebbe corroborare ulteriormente l'esistenza di un modello di internazionalizzazione realmente alternativo che caratterizza i subfornitori minori.

Infine, mentre la dotazione di risorse e competenze finanziarie non appare mai connessa all'espletamento di strategie di internazionalizzazione, l'età dell'impresa sembra esercitare una funzione di deterrenza: più giovane l'impresa, maggiori le probabilità ch'essa risulti internazionalizzata in più mercati e con diverse modalità.

## **6. Commenti, limiti ed implicazioni della ricerca**

L'analisi empirica restituisce un quadro non uniforme ma ricco di spunti interpretativi. Il rapporto tra risorse, competenze ed internazionalizzazione appare talvolta molto forte, soprattutto in corrispondenza delle modalità di internazionalizzazione più diffuse come l'export, altre volte più sfumato.

Sono diversi gli aspetti messi in luce dall'indagine che meriterebbero un ulteriore approfondimento. Tuttavia ci sembra che il rapporto emergente tra dimensione aziendale, risorse (e competenze) e grado di internazionalizzazione costituisca lo snodo interpretativo principale dell'intero contributo.

Benchè dall'analisi empirica risulti sostanzialmente confermata la presenza di una relazione positiva tra la dimensione delle imprese e il loro profilo internazionale (la significatività della variabile di controllo "dimensione" lascia pochi dubbi al riguardo) sembra emergere contestualmente un ruolo di mediazione esercitato dalle risorse e competenze aziendali.

Tale mediazione sembra agire in modo selettivo: se nelle imprese maggiori sono soprattutto le risorse e le competenze funzionali a supportare i processi di internazionalizzazione dei subfornitori, in quelle minori emerge un ruolo più rilevante delle risorse e delle competenze relazionali.

Questo risultato appare significativo nella misura in cui riconosciamo all'impresa di maggiori dimensioni anche una superiore autonomia strategica nel definire il proprio portafoglio-prodotti, nel cercare proattivamente nuovi clienti, nello stabilire le proprie traiettorie tecnologiche di sviluppo e anche nel gestire in modo autonomo i propri percorsi di crescita sui mercati internazionali.

In generale, le risultanze emergenti dalla ricerca sembrano suggerire che le risorse e le competenze atte a supportare i processi di internazionalizzazione delle PMI di subfornitura abbiano fundamentalmente natura funzionale. Sono proprio le R&C funzionali che supportano, infatti, la componente maggiormente internazionalizzata del campione. Ciò detto, un modello di internazionalizzazione “alternativo” appare comunque possibile. Ed è quello evidenziato dalle imprese minori che poggiano i loro processi di crescita internazionale sullo sviluppo di risorse e competenze di relazione: dal co-design alla collaborazione nei processi di sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi processi dei committenti, dalla co-gestione delle problematiche di qualità all’integrazione logistico-produttiva. Attraverso lo sviluppo di tali risorse e competenze l’impresa minore rafforza il proprio posizionamento all’interno di quei network locali/globali che possono fungere da “trampolino” verso i mercati esteri.

Tra i risultati più apprezzabili che crediamo di aver raggiunto con questa prima ricerca di natura esplorativa, c’è la consapevolezza che i subfornitori, benché trainati dalla committenza, non siano costretti ad ad una posizione di passività all’interno dei processi di internazionalizzazione che li riguardano.

Al contrario, sta a loro generare le precondizioni perché tali processi accadano. In un’ottica manageriale questo si riflette sulla pro-attività delle piccole imprese subfornitrici, e degli imprenditori che le guidano, nel connettersi a clienti già internazionalizzati, garantendo loro piena collaborazione in relazione alle attività di progettazione (se possibile), gestione della qualità e della logistica. I piccoli subfornitori rifiutano talvolta di fornire tali servizi a causa dei costi aggiuntivi che questi comportano. Una prospettiva strategica suggerirebbe, invece, di arricchire la componente di servizio della loro offerta in modo selettivo, concentrando gli sforzi su quei clienti in grado di supportare lo sviluppo, anche in senso internazionale, della loro impresa.

Per le imprese di maggiori dimensioni, vale invece il suggerimento di rafforzare con opportuni investimenti la propria specializzazione tecnologica al fine di creare le precondizioni per poter entrare con maggiore facilità in nicchie internazionali di mercato. Inoltre, sarebbe opportuno che tali subfornitori non rifiutino di accompagnare i processi di delocalizzazione dei propri committenti (cosa che purtroppo accade di frequente) assurgendo a giustificazione la mancanza di personale e di tempo da dedicare al processo. Talvolta alcuni imprenditori si contraddistinguono per interpretazioni piuttosto *naïf* dei processi di evoluzione degli scenari economici internazionali interpretandoli alla stregua di “mode passeggere” (come nel caso della massiccia delocalizzazione delle produzioni nei mercati emergenti) anziché cambiamenti strutturali. Il presente studio sconta, ovviamente, di diversi limiti, primo tra tutti la dimensione del campione sondato. Inoltre la ricerca

si focalizza su un numero sostanzialmente limitato di risorse e competenze che non esauriscono la globalità delle “leve” a disposizione delle PMI di subfornitura. Ulteriori approfondimenti consentiranno di chiarire meglio il contributo di altre risorse e competenze sia di natura funzionale (organizzative e di marketing, ad esempio) che relazionale (assistenza tecnica e logistica tra queste).

Inoltre l'ausilio di tecniche di analisi multivariata maggiormente raffinate consentiranno nei futuri step di ricerca di definire in modo più esauriente il differente contributo delle diverse tipologie di R&C considerate allo sviluppo internazionale della PMI di subfornitura.

*Guido Bortoluzzi  
Università degli Studi di Trieste  
guido.bortoluzzi@econ.units.it*

*Bernardo Balboni  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
bernardo.balboni@unimore.it*

## APPENDICE STATISTICA

### Allegato 1: operativizzazione del profilo internazionale

ASPETTO INTERNAZIONALIZZAZIONE	DESCRIZIONE ITEM
<p style="text-align: center;"><b>Ampiezza dell' internazionalizzazione</b></p>	L'azienda intrattiene regolari relazioni di business con fornitori o clienti nelle seguenti aree (SI = 1; NO = 0)
	- Europa Centro-Occidentale
	- Est Europa
	- Nord America
	- Far East Asiatico - Altre aree
<p style="text-align: center;"><b>Modalità di internazionalizzazione</b></p>	Quali delle seguente modalità di internazionalizzazione vengono utilizzate dall'impresa? (SI = 1; NO = 0):
	- Import di prodotti non in subfornitura
	- Import di prodotti in subfornitura
	- Alleanze strategiche
	- Joint venture - Investimenti diretti esteri - Nessuno dei precedenti
<p style="text-align: center;"><b>Intensità di export</b></p>	- % di export (0-100%) - tipologia di export (occasionale = 1; sistematico = 2)

## Allegato 2: operativizzazione delle R&C relazionali e funzionali, delle R&C finanziarie e analisi di tenuta dei costrutti

R&C tipo e nome		Descrizione item (Scala Likert da 1 a 7)	Riferimenti	Alpha di Cronbach
<b>FUN</b>	<b>Tecnologia</b>	L'azienda possiede un parco macchine tecnologicamente avanzato rispetto alla media del settore;	Saarenketo et al. (2004)	.895
		In azienda possediamo una conoscenza approfondita in merito alle tecnologie installate al nostro interno		
		In azienda possediamo una conoscenza approfondita ed aggiornata in merito agli avanzamenti tecnologici in corso nel settore di appartenenza		
		Siamo in grado di recepire rapidamente gli avanzamenti tecnologici in corso nel nostro settore di appartenenza		
	<b>Progettazione</b>	L'azienda dispone di un set avanzato di risorse tecnologiche (sistemi CAD e affini) per le attività di disegno/progettazione dei prodotti	De Toni e Nassimbeni, 2001	.864
		L'azienda dispone di un numero di addetti adeguato (per le caratteristiche dell'attività produttiva svolta) per le attività di disegno/progettazione dei prodotti		
		L'azienda dispone di personale molto competente per lo svolgimento delle attività di disegno/progettazione dei prodotti		
		L'azienda collabora attivamente nella progettazione dei prodotti con i propri principali clienti		
	<b>Innovazione</b>	L'azienda dispone di un numero di addetti adeguato per lo svolgimento di attività legate ai processi di innovazione	Nassimbeni, 2001; Dervitsiotis, 2010	.861
		L'azienda dispone di strutture ed attrezzature adeguate per lo svolgimento di attività legate ai processi di innovazione;		
		L'azienda è in grado di sviluppare al proprio interno nuove soluzioni tecnologiche		

*continua...*

...continua

REL	CRM	L'azienda collabora attivamente in fase progettuale con i principali clienti	Jacob, 2006; Smirnova et al., 2010	.847
		L'azienda collabora attivamente nella gestione logistico/ produttiva (es: just in time) con i principali clienti		
		L'azienda collabora attivamente con i clienti nei processi di sviluppo dei nuovi prodotti		
		L'azienda collabora attivamente con i clienti nella gestione delle problematiche inerenti la qualità		
	SM	L'azienda dispone di una consolidata rete di relazioni di fornitori o subfornitori ai quali fa ricorso in maniera non occasionale per l'esecuzione di specifiche lavorazioni	Shin et al., 2000; Chen et al., 2004	.927
		L'azienda dispone di una rete molto affidabile di fornitori o subfornitori ai quali fa ricorso in maniera non occasionale per l'esecuzione di specifiche lavorazioni		
		L'azienda è in grado di gestire in modo efficiente (economico) la propria rete di subfornitori		
		L'azienda è in grado di gestire in modo efficace (conformità ai propri obiettivi) la propria rete di subfornitori		
	Networking	L'azienda ha realizzato o realizza una quota rilevante del proprio fatturato con grandi imprese/ multinazionali o gruppi localizzati nel mercato locale (entro 150 km)	Di Guardo e Valentini, 2007	.797
		L'azienda può vantare relazioni di lunga durata con grandi imprese/ multinazionali o gruppi localizzati nel mercato locale (entro 150 km)		
		L'azienda ha realizzato o realizza una quota rilevante del proprio fatturato con imprese operanti prevalentemente sui mercati internazionali		
		Il Network in cui è inserito l'azienda è fortemente internazionalizzato		
CON	Finanziarie	Se necessario, l'azienda avrebbe una buona facilità di accesso a nuovo capitale di rischio (apporto di nuovo capitale da vecchi o nuovi soci, ricorso a società di venture capital, ecc.)	Ruzzier et al., 2007	.801
		Se necessario, l'azienda avrebbe una buona facilità di accesso a nuovo capitale di debito (prestiti bancari, scoperto di c/c, altre forme di finanziamento)		
		Se necessario, l'azienda avrebbe buone capacità di autofinanziamento dei propri progetti di investimento		

## **Riassunto**

Con l'obiettivo di esplorare la forza delle relazioni esistenti tra le risorse e le competenze delle PMI di subfornitura ed il loro profilo internazionale, in questo paper viene condotta una survey on-line su un campione di 89 PMI di subfornitura nazionali appartenenti ai settori della plastica e della meccanica.

I risultati evidenziano l'esistenza di correlazioni significativamente positive tra il possesso di specifiche risorse e competenze ed il profilo internazionale delle imprese. Inoltre, essi mostrano ancora che il ruolo delle risorse e competenze prese in considerazione varia al variare della dimensione delle imprese.

## **Abstract**

With the aim of exploring the strength of the existing relationships between small and medium-sized subcontractors' resources and capabilities and their international profile a web-based survey has been carried out on a sample of 89 Italian subcontracting SMEs belonging to the plastic and to the mechanical industries.

The results confirm the existence of positive and significant relationships between firms' resources and capabilities and their international profile. Further, they also show that the role of resources and capabilities taken into consideration change as subcontractors grow.

**Classificazione Jel:** F230, L230, L250, M160

**Parole chiave (Keywords):** internazionalizzazione, subfornitori, PMI, resource-based view (internationalization, subcontractors, sme, resource-based view)

## Bibliografia

- Andersen P.H., (1999), "Organizing International Technological Collaboration in Subcontracting Relationships. An Investigation of the Knowledge-Stickyness Problem", *Research Policy*, n. 28, p. 625-642
- Andersen P.H., Christensen P.R., (2005), "Bridges over troubled water: suppliers as connective nodes in global supply networks", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 1261-1273
- Andersen P.H., Christensen P.R., Blenker P., (1997), Generic routes to subcontractors' internationalisation, in Björkman I., Forsgren M., (eds), *The nature of the international firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen
- Andersson S., (2002), "Suppliers' international strategies", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, n. 1/2, p. 86-110
- Barney J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Iss. 1, p99-120
- Becattini G., (1979), "Dal 'settore' al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine nell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n. 1
- Bonaccorsi A., (1992), "On the relationship between size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23n n. 4, p. 605-636
- Bortoluzzi G., Furlan A., Grandinetti R., (2006), *Il distretto della componentistica e della meccanica in provincia di Pordenone. Relazioni locali e apertura internazionale*, Franco Angeli, Milano
- Bradley F., Meyer R., Gao Y., (2006), "Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, n. 6, p. 652-665
- Brush C., Edelman L.F., Manolova T., (2002), "The impact of resources on small firm internationalization", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 13, n. 1, p. 1-17
- Capaldo A., (2007), "Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, 28 (6), p. 585-608
- Cavusgil, S., (1993), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, in Buckley P.J., Ghauri P.N., (eds), *The internationalization of the firm: a reader*, London, Academic Press
- Cavusgil S., Nevin J.R., (1981), "Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, n. 18, p. 114-119
- Cerrato D., (2009), L'analisi del profilo internazionale dell'impresa: una proposta metodologica e una prima applicazione alle Pmi italiane, in Pepe e Zucchella (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, il Mulino, Bologna
- Chaillou B., (1977), "Definition et typologie de la sous-traitance", *Revue Economique*, Vol. 28, n. 2, p. 262-285
- Chetty S., Campbell-Hunt C., (2004), "Paths to Internationalisation Among Small to Medium-Sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n.5/6, p. 796-820
- Chen, I.J., Paulraj A., (2004) "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operation Management* 22(2): 119-150
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2006), "Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts", University of Treviri, SASE paper
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., (1985), "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of Internationalization Business Studies*, Vol. 16, n. 1, p. 37-55
- Couper M.P., (2000), "Web surveys: a review of issues and approaches", *Public Opinion Quarterly*, n. 64, p. 464-494
- Coviello N., Munro H., (1995), "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, 29 (7), p. 49-61
- Crick D., Chaundry A., (1997), "Small businesses' motives for exporting. The effect of internationalization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, n. 3, p. 156-170



- Dervistiotis K.N., (2010), "Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy", *Total Quality Management*, 21(2), p. 159-170
- De Toni A., Nassimbeni G., (1998), "Interazioni evolute cliente-fornitore e politiche di approvvigionamento", *Economia e Politica Industriale*, n. 97
- De Toni A., Nassimbeni G., (2001), "A method for the evaluation of suppliers' co-design effort", *International Journal of Production Economics*, n. 72, p. 169-180
- Di Guardo C., Valentini G., (2007), "Taking actively advantage of MNCs presence", *Small Business Economics*, Vol. 28, n. 1, p. 55-68
- Dyer J., Kale P., (2007), "Relational capabilities: drivers and implications", in Costance Helfat (ed.), *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing, Oxford
- Dyer J.H., Singh H., (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, n. 4, p. 660-679
- Espino-Rodriguez T.F., Rodriguez-Diaz M., (2008), "Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model", *Industrial Management & Data Systems*, 108 (3), p. 328-345
- Flor M., Oltra M.J., (2005), "The influence of firms technological capabilities on export performance in supplier-dominated industries: the case of ceramic tiles firms", *R&D Management*, 35/3, 333-346
- Furlan A., Grandinetti G., (2009), "How do Size, Relationships and Capabilities interact over time? A Multidimensional Approach to Firm Growth", paper presentato alla 25ma conferenza dell'IMP in Marsiglia, Francia
- Grandinetti R., Bortoluzzi G., (2004), *L'evoluzione delle imprese e dei sistemi di subfornitura. Il caso Friuli Venezia Giulia*, Franco Angeli, Milano
- Grossman, G.M. and Helpman, E., (2005), "Outsourcing in a global economy", *The Review of Economic Studies*, 72(1): 135-159
- Hamel G., Prahalad C.K., (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Iss.3, p79-91
- Hamel G., Prahalad C.K., (1994), *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Boston: The Harvard Business School Press
- Helander A., Möller K., (2007), "System supplier's customer strategy", *Industrial Marketing Management*, n. 36, p. 719-730
- Hollenstein H., (2005), "Determinants of International Activities: are SMEs different?", *Small Business Economics*, Vol. 24, n. 5, p. 431-450
- Hsu C.C., Kannan V.R., Leong G.K., Tan K.C., (2006), "Supplier selection construct: instrument development and validation", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 17, n. 2, p. 213-239
- Hurmelinna P., Peltola S., Tuimala J., Virolainen V.M., (2002), "Attaining world-class R&D by benchmarking buyer-supplier relationships", *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, n. 1, p. 39-48
- Jacob, F. (2006), "Preparing industrial supplies for customer integration", *Industrial Marketing Management*, 35, p. 45-56
- Johanson J., Mattsson L.G., (1988), "Internationalization in industrial systems - A network approach"; in Hood e Vahlne, (eds), (1988), *Strategies in global competition*, Croom Helm, New York
- Johanson J., Vahlne J.E., (1977), "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Iss.4, p20-29
- Johanson J., Vahlne J.E., (2009), "The Uppsala model revisited", *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431

- Kaplowitz MD, Hadlock T.D., Levine R., (2004), "A Comparison of Web and Mail Survey Response Rates", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 68, n. 1, p. 94-101
- Karagozoglu N., Lindell M., (1998), "Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, n. 1, p. 44-59
- Kimura F., (2002), "Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan", *Small Business Economics*, Vol. 18, p. 163-175
- Kocabasoglu C., Suresh N.C., (2006), "Strategic Sourcing: An Empirical Investigation of the Concept and Its Practices in U.S. Manufacturing Firms", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42, n. 2, p. 4-16
- Kotabe M., Martin X., Domoto H., (2003), "Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, n. 4, p. 293-316
- Kraljic P., (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, 61(5): 109-117
- Kuo H.C., Li Y., (2003), "A Dynamic Decision Model of SMEs FDI: Evidence from Taiwan", *Small Business Economics*, Vol. 20, n. 3, p. 219-231
- Leonidou L., (1995a), "Export stimulation: a non-exporter's perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n. 8, p. 18-36
- Leonidou L., (1995b), "Export barriers: non exporter's perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 12, n. 1, p. 4-25
- Ling-ye L., Ogunmokun G.O., (2001), "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis", *International Business Review*, 10, p. 399-420
- Lipparini A., (2002), Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione, in Lipparini A. Caroli M. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci Editore, Roma, p. 49-66
- Lorenzoni G., (1976), *La subfornitura nell'industria metalmeccanica - una indagine a Reggio Emilia*, Ervet, Bologna
- Lorenzoni G., (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna
- Lorenzoni G, and Lipparini A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p317-338
- Majocchi A., Zucchella A. (2003), "Success Factors in SMEs Internationalization Processes: An Italian Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 21, n. 3, p. 249-268
- Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.F., Greene P.G., (2002), "Internationalization of small firms. Personal factors revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 20, n. 1, p. 9-31
- Miesenbock K.J., (1988), "Small business and exporting: a literature review", *International Small Business Journal*, Vol. 6, n. 2, p. 42-61
- Mittelstaedt J.D, Harben G.N., Ward W.A., (2003), "How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n. 1, p. 68-84
- Mol M.J., Pauwels P., Matthyssens P., Quintens L., (2004), "A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing", *Journal of International Management*, Vol. 10, n. 2, p. 287-305
- Morgan E.R., (1997), "Export stimuli and export barriers: evidences from empirical research studies", *European Business Review*, Vol. 97, n. 2, p. 68-79
- Nassimbeni G., De Toni A., Tonchia S., (1993), "L'evoluzione dei rapporti di subfornitura", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 137
- Oviatt B.M., McDougall P.P., (1995), "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide

Stage", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, n. 2, p. 30-44.

Panati G., (1974), "Questioni di metodo in tema di decentramento produttivo", *Economia e Politica Industriale*, n. 7-8

Perroux F., (1966), *Economia del XX secolo*, Edizioni di Comunità, Milano

Raines P., Turok I., Brown R., (2001), "Growing global: foreign direct investment and the internationalization of local suppliers in Scotland", *European Planning Studies*, Vol. 9, n. 8, p. 965-978

Reid S., (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, n. 2, p. 101-112

Ruzzier M., Antoncic B., Hisrich R.D., (2007), "The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, March, p. 161-183

Sallez A., Schlegel J., (1963), *La sous-traitance dans l'industrie. Modalités, lacunes, prospectives*, Dunod, Paris

Sako M., (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britain & Japan*, Cambridge University Press, Cambridge

Sako M., Helper S., (1998), "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n. 34

Saarenketo S., Puumalainen K., Kuivalainen O., Kyläheiko K., (2004), "Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs", *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, p363-378

Schivardi F., Torrini R., (2004), "Firm size distribution and employment protection legislation in Italy", *Banca d'Italia*, temi di discussione, n. 504

Secchi R., (1997), "Pianificazione e programmazione della produzione: quale modello per le piccole e medie imprese?", *Economia & Management*, n. 4

Shin H., Collier D.A., Wilson D.D., (2000), "Supply management orientation and supplier-buyer performance", *Journal of Operations Management*, 18 (3), p. 317-333

Silvestrelli S., (1979), "I rapporti di subfornitura nell'industria dei mobili", *Economia e Politica Industriale*, n. 23

Silvestrelli S., (1989), L'impianto, in Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia, tecnologia e management*, Il Mulino, Bologna

Smirnova M., Naudé P., Henneberg S.C., Mouzas S., Kouchtch S.P. (in press), "The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms", *Industrial Marketing Management*

Subfornet, (2007), Osservatorio subfornitura. Settori tecnici. Supplemento a Il giornale della subfornitura, n. 6 Agosto/Settembre

Teng S.G., Jaramillo H., (2005), "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, n. 7, p. 503-523

Teece, D. and Pisano, G. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, Iss. 3, p537-556

Tracogna A., (1995), *Rapporti evolutivi di fornitura e politiche di approvvigionamento: una prospettiva relazionale*, Giappichelli, Torino

Tracogna A., (1999), *Le problematiche di sviluppo e i percorsi evolutivi delle imprese subfornitrici*, Franco Angeli, Milano

Varaldo R., (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese: ricerche economico-tecniche sul decentramento produttivo*, Franco Angeli, Milano

Westhead P., Wright M., Ucbasara D., (2001), "The internationalization of new and small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, 14, p. 333-358

Winkelmann T., (1996), "Internationalization strategies of small and medium-sized

suppliers in a globalizing economy", *International small business series*, n.23, International Department Institute of small business, University of Gottingen, Gottingen (Germany)

Wynstra J.Y.F., van Weele A.J., Axelsson B., (1999), "Purchasing involvement in product development. A framework", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5, n. 3-4, p. 129-141

Zaheer A., Bell G.G., (2005), "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n. 9, p. 809-825

Zanoni A., (1984), *Gli approvvigionamenti. Riesame della funzione e politiche innovative*, Etas Libri, Milano