

Incipit

Strategie e tecniche d'inserimento nei mercati internazionali. Il caso Sapes.

Area tematica:
ECONOMIA

Ricercatore:
Andrea Bazzani

Nato il: 03.01.1982

Residente a:
Lodrone (TN)

Titolo di studio:
laurea in Economia politica
- laurea specialistica in
Economia internazionale

Il processo di internazionalizzazione rappresenta una scelta ormai obbligata per le imprese che si trovano ad operare in un contesto globale; le sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati toccano inesorabilmente anche le imprese appartenenti alle realtà periferiche, le quali devono necessariamente porsi il problema di rimanere competitive per poter svolgere la loro attività in modo efficiente, efficace e durevole.

Il presente lavoro ha inteso offrire all'Azienda committente un'ampia panoramica degli strumenti a disposizione delle imprese per affrontare la sfida dell'internazionalizzazione e rispondere all'aumento della pressione competitiva conseguente alla globalizzazione dei mercati.

Nello studio effettuato, ad una prima parte dedicata al concetto di vantaggio competitivo e alle strategie di internazionalizzazione prodotte dagli studi di economia industriale e strategia aziendale americani, fa seguito una rassegna delle modalità di internazionalizzazione e degli strumenti di finanziamento delle iniziative italiane all'estero.

Conclude la ricerca la terza parte incentrata sull'analisi della competizione tipica del settore automotive e sulla posizione competitiva della Sapes S.p.A. Il confronto di alcuni indici internazionali di competitività cercano di suggerire una via per l'internazionalizzazione dell'impresa. In particolare, in questa parte la ricerca ha indagato:

- le forze concorrenziali cui è esposta SAPES (per la valutazione dell'attrattività dell'ambito competitivo nel quale Sapes è inserita si è fatto riferimento al modello delle 5 forze di Porter che permette di interpretare il posizionamento competitivo delle imprese dal punto di vista del macro ambiente nel quale esse operano e si confrontano tra di loro);
- il prodotto e la politica industriale con la focalizzazione sulla leadership di costo, sulle economie di scala e di esperienza e sul miglioramento del clima organizzativo;
- la strategia internazionale di SAPES (secondo il modello di Porter la selezione della strategia internazionale è stata preceduta dall'analisi di tre punti fondamentali: il patrimonio di risorse e competenze dell'impresa, le caratteristiche del contesto di provenienza, la struttura della competizione internazionale);
- le modalità di internazionalizzazione coerenti con il disegno strategico (anche in questo caso la selezione è stata preceduta dall'analisi delle tre alternative: esportazione, insediamento produttivo e accordi di collaborazione interaziendale).

Dall'indagine è emerso chiaramente come non sia necessario delocalizzare in



Paesi esotici per avere successo: un Paese come il Belgio può offrire una vasta serie di opportunità per incrementare l'efficienza complessiva dell'impresa, senza comportare rischi in termini di instabilità politica, difficoltà di approvvigionamento, scarsità di manodopera qualificata, bassa produttività, carenza di infrastrutture e collegamenti, diversità culturale, distanza geografica.

La soluzione di second best è il ricorso agli accordi, come le joint ventures, per eseguire all'estero lavorazioni per le quali il nostro Paese gode di uno svantaggio comparato in termini di costo dei fattori, magari in regime di traffico di perfezionamento passivo.

Riassunto del rapporto attività da internazionalizzare/obiettivi perseguiti

OBIETTIVI	ATTIVITÀ DA INTERNAZIONALIZZARE
Controllare le attività market making, incrementare il livello di servizio ai clienti	COMMERCIALE (vendite, marketing, assistenza tecnica)
Personalizzare il prodotto alle esigenze del mercato locale	R&S (progettazione), PRODUZIONE (assemblaggio), COMMERCIALE (marketing, vendite)
Superare le barriere alle esportazioni	PRODUZIONE (e assemblaggio), COMMERCIALE (vendite)
Accedere a fattori della produzione (lavoro, materie prime, energia, ecc.) a basso costo	PRODUZIONE
Accedere a know-how specialistico, sfruttare l'effetto "made in"	R&S (e progettazione), PRODUZIONE
Accedere ad agevolazioni agli investimenti	Attività ammesse ad agevolazione

Questa analisi non ha inteso indirizzare necessariamente l'impresa verso la delocalizzazione produttiva o l'espansione internazionale forzata; piuttosto ha inteso fornire al management una panoramica aggiornata ed esaustiva delle strategie e delle modalità di internazionalizzazione al fine di indirizzare eventuali scelte strategiche future.

Essa spera inoltre di permettere alla dirigenza di porsi problemi nuovi, per la soluzione dei quali i referenti naturali dovrebbero essere studi di consulenza specializzati, Camere di Commercio, Ambasciate ed istituzioni pubbliche specializzate come ICE, SIMEST e SACE.

Il Partner territoriale:

Sapes è un'industria metalmeccanica che dal 1947 opera in Trentino. Originariamente e fino a qualche anno fa faceva capo alla Famiglia Miglio. Oltre alla Casa madre di Storo dal 2003 ha stabilimenti anche a Condino. Con i suoi circa 150 dipendenti il gruppo, che ha adesso come amministratore delegato il dottor Giuliano Sossi, è considerato la maggiore azienda operante nel fondovalle del Chiese. Unica per la sua tipologia in tutta Italia, Sapes, produce aste motore, tiranti sterzo, perni sferici di qualità da stampaggio in acciaio a freddo, oltre a ricalcati a caldo, semiassi, alberi di trasmissione e aste comando nonché semilavorati come ingranaggi. Innovazione, qualità ed alta tecnologia sono e restano gli elementi strategici sui quali l'azienda si concentra maggiormente.