

Parte I

Value Chain Management: profili e tecniche operative

1. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLA CATENA DEL VALORE

1.1 Premessa

L'espressione "*value chain management*" si riferisce a una metodologia sistematica di gestione e coordinamento, utilizzata per rappresentare i processi che compongono la catena del valore dell'impresa, al fine di valutarne le fonti del vantaggio competitivo attuale e potenziale dell'impresa stessa.

Lo studio della *value chain*¹ consente di rappresentare il valore complessivo creato dall'impresa, mediante l'individuazione di due elementi principali:

- le attività che generano valore;
- il margine di profitto.

Il margine di profitto - nella visione di Porter - indica la differenza tra il valore totale creato dall'impresa per i clienti (valore d'uso) e i relativi costi sostenuti per svolgere le attività generatrici di valore. A loro volta, le attività che generano valore si possono suddividere in attività primarie e attività secondarie (o di supporto).

Le attività primarie, che aggiungono valore all'*output* dell'azienda, sono:

- logistica *inbound*, attività di approvvigionamento e gestione magazzino;
- produzione, che comprende i processi di assemblaggio, di lavorazione e manutenzione, e la gestione degli impianti;
- logistica *outbound* o distribuzione fisica, che include il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei distributori, la programmazione delle spedizioni;
- *marketing* e vendite, che comprendono le attività di controllo dei canali distributivi, la gestione della forza vendita e del *marketing mix*;
- servizi post-vendita, ovvero i servizi accessori per il miglioramento o il mantenimento del valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, la fornitura di pezzi di ricambio o accessori.

Le attività secondarie o di supporto ai processi primari sono:

- gestione dell'infrastruttura aziendale: pianificazione e controllo, contabilità, finanza, organizzazione, informatica, servizi generali;
- gestione delle risorse umane: il reclutamento e la selezione del personale, l'addestramento e la formazione, la mobilità, le politiche retributive, i programmi di carriera e sviluppo e la negoziazione sindacale e contrattuale;

¹ Il concetto di *value chain* fu introdotto da Michael Porter nel *best seller: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985.

- sviluppo tecnologico: le attività di ricerca e sviluppo finalizzate al miglioramento dei prodotti/processi aziendali;
- acquisti, settore che si occupa della problematica degli approvvigionamenti delle risorse fisiche impiegate nella catena del valore.

L'obiettivo principale della gestione dei processi è la massimizzazione del valore e la minimizzazione dei costi. Il vantaggio competitivo che ne consegue può essere di due tipi:

- vantaggio in termini di costi (se a parità di prezzi i costi sono inferiori);
- vantaggio di differenziazione (se a parità di costi i prezzi sono minori)¹.

In un'accezione più ampia, la *value chain* può coinvolgere un'ampia gamma di processi svolti da fornitori e clienti dell'azienda stessa (attori esterni); in tal caso, la catena del valore diviene il sistema del valore.

Tavola 1.1 - *La catena del valore di Porter*



¹ Cfr. Porter M., *op. cit.*.

1.2 Le proprietà della catena del valore

In base ai modelli di *value chain* proposti dai principali autori nel corso dell'ultimo ventennio (tra questi, Porter, Samuelson, Day, Hines, Cronin, Rayport and Sviokla, Cokins, Cox, Ansari e Bell, Christopher), le proprietà utilizzate per individuare le caratteristiche rilevanti della catena del valore sono¹:

- 1 *Abilità nell'allocare risorse*: ottimizzazione delle risorse in funzione del valore aggiunto ai prodotti/servizi forniti ai clienti;
- 2 *Efficacia nella gestione delle materie*: ottimizzazione dei flussi fisici;
- 3 *Disponibilità delle informazioni*: gestione dei flussi informativi all'interno dell'organizzazione e verso gli eventuali *partners* del *network*;
- 4 *Cost management*: monitoraggio delle *performances* dei dirigenti e degli effetti della loro attività sui costi dei piani a breve e lungo termine; tale approccio evidenzia quanto una gestione efficiente delle risorse umane sia in grado di generare valore;
- 5 *Generazione del margine di profitto*: tale margine rappresenta la differenza tra i costi sostenuti per aggiungere valore e il prezzo pagato per il valore aggiunto;
- 6 *Generazione di margine di valore*: la produzione di valore di un'azienda dipende dalla disponibilità del cliente a pagare per un prodotto o un servizio;
- 7 *Capacità di networking*: attitudine e idoneità della *value chain* ad interfacciarsi con l'ambiente esterno;
- 8 *Flessibilità ai cambiamenti esterni*: la *value chain* dovrebbe essere elastica *ex se* (quindi in via autonoma) e prevalentemente *market-driven*;
- 9 *Grado di integrazione con i fornitori*: flussi fisici e informativi verso e da fornitori devono essere gestiti secondo un *lean concept*² e una filosofia JIT (*Just In Time*);
- 10 *Grado di integrazione con i clienti*: i flussi fisici e informativi verso e dai clienti devono essere gestiti secondo un *lean concept* e una filosofia JIT (*Just In Time*);
- 11 *Utilizzo dell'information technology*;
- 12 *Utilizzo di internet*: la costruzione della *value chain* deve utilizzare le moderne applicazioni *internet*; in particolare, *internet* è parte essenziale del commercio elettronico in grado di creare nuovo valore aggiunto ad un'organizzazione¹;

¹ Breite R., Vanharanta H., *Value Chain Management in the Internet Environment*, 2002.

² Il *lean concept* focalizza ogni risorsa su ciò che è strettamente necessario e considera tutto il resto un costo che può essere in linea di principio evitato. Il concetto di "valore", nel contesto "lean", può essere definito come qualcosa che il cliente è disposto a pagare, riconoscendone il valore. Le attività a valore aggiunto sono in grado di "trasformare" materiali e informazioni in quel qualcosa che il cliente desidera. In sostanza, si può affermare con Freddy e Michael Ballé che "*Lean is a practice, not a theory*" (autori di *The Gold Mine*, 2005). Cfr. anche James P. Womack e Daniel T. Jones, *Lean Thinking*, 2003 e *The Machine That Changed the World*, 1990, nonché David W. Mann, *Creating a Lean Culture*, 2005.

13 *Capacità di diventare impresa estesa*: la condivisione di informazioni tra *partners* della *supply chain* favorisce una migliore gestione dei flussi fisici lungo la catena;

14 *Capacità di reinventarsi “impresa virtuale”*: la *value chain* è talvolta basata sul concetto di “*virtualità*” (sia essa organizzazione virtuale o impresa virtuale), che tende ad esternalizzare gran parte delle sue attività.

Va da sé che il profilo tecnologico assume estrema rilevanza: *information technology* e *knowledge* consentono all’impresa di aggiungere valore all’organizzazione globalmente considerata².

La Global Value Chain

Per catena a valore aggiunto si intende il processo che combina tecnologia con materie prime e manodopera al fine di realizzare prodotti destinati alla distribuzione e alla vendita. In tale processo, una determinata impresa può effettuare una o più attività; profili chiave sono la selezione delle attività da esternalizzare con la relativa localizzazione e delle tecnologie da applicare.

Risultano di primaria importanza le modalità con cui è organizzata la produzione a livello globale. Arndt e Kierzkowski usano il termine “*frammentazione*” per indicare – al tempo stesso – differenziazione (qualitativa) e disgiunzione (in senso fisico-materiale) delle singole attività facenti parte del processo produttivo aziendale³, in particolare nel caso in cui si abbia una rete di produttori *cross-border* (che possono essere) interni o esterni all’azienda stessa.

Feenstra abbina il concetto di “*integrazione del commercio*” alla “*disintegrazione della produzione*”, sulla base dell’assunto che l’integrazione nei mercati globali ha comportato una disintegrazione delle imprese multinazionali, le quali esternalizzano attività produttive e servizi (ritenuti) non-*core* sia localmente (nel principale mercato nazionale) che all’estero⁴ (nei Paesi in cui opera). Ecco che diventa fondamentale il processo di coordinamento tra soggetti e oggetti, proprio a causa della frammentazione della produzione nello spazio geografico e tra le varie società.

Per Arndt e Kierzkowski la gestione di processi *cross-border* non può prescindere dalla separazione delle responsabilità all’interno della struttura organizzativa, con chiara identificazione di rischi e funzioni nelle relazioni, comunque fondate sul principio *arm’s-length*⁵. Nel caso di produzione *standard*, le relazioni *arm’s-length* sono più facilmente rappresentabili e valorizzabili, i problemi di

¹ Breite R. e Vanharanta H., *Value Chain Management in the Internet Environment*, in

<http://209.85.135.104/search?q=cache:s1QUcRkb-HcJ:www2.ipe.liu.se/rwg/igls/igls2002/Paper044.pdf+%22lean+concept%22+porter&hl=it&ct=clnk&cd=4&gl=it>.

² Porter M., *Clusters and the New Organization*, in “Harvard Business Review”, Nov-Dic. 1998, pp. 77-90; Drucker P.F., *The Coming of the New Organization*, Boston, 1998, pagg. 1-19.

³ Arndt S.W., Kierzkowski H., *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford, 2001.

⁴ Feenstra R.C., *Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy*, Journal of Economic Perspective, n. 12/1998, pp. 31-50.

⁵ Le transazioni effettuate tra le società avvengono a “*valori normali*”, come se le parti fossero soggetti indipendenti.

coordinamento ridotti, gli aspetti contrattuali semplificati e i prodotti possono essere realizzati per gli *stock* e forniti su richiesta; inoltre, la produzione può essere affidata a produttori diversi, la vendita può essere effettuata ad un numero rilevante di clienti e le problematiche legate alla specificità degli *assets* sono minime.

Esistono diversi metodi per controllare i costi relativi all'attività di coordinamento dei soggetti coinvolti nei processi operativi: essi prendono in considerazione sia gli aspetti legati agli effetti della ripetitività delle transazioni, sia le caratteristiche intrinseche dei soggetti stessi (posizione geografica, appartenenza a gruppi, particolari norme sociali).

Teorici della rete¹ sostengono che fiducia e reputazione generalmente circoscrivono e contengono il comportamento opportunistico degli *owners* delle transazioni, rendendo possibile l'interdipendenza delle parti che la teoria sui costi di transazione sembrerebbe escludere. La letteratura specialistica, che trae spunto dagli studi pionieristici di Penrose², fornisce altre ragioni per le quali le società sarebbero disposte a comprare gli *input* chiave - in relazione a beni specifici - costruendo così rapporti inter-aziendali relativamente complessi.

Secondo Penrose, modalità e possibilità che le aziende generino valore dipendono in parte dalla creazione e dal mantenimento di competenze difficilmente replicabili dalla concorrenza. In realtà, persino le società caratterizzate da una struttura tipicamente verticale raramente internalizzano tutte le attività essenziali alla vendita e alla distribuzione di un dato prodotto o servizio sul mercato³.

La letteratura specialistica puntualizza che l'apprendimento per sviluppare competenze comporta significativi investimenti in termini di tempo e di capitale. Per tali motivi ad alcune aziende questo processo è precluso, a prescindere dalle valutazioni effettuate sulla frequenza; le aziende allora non potranno che dipendere da soggetti esterni.

La dottrina sulle "*core competences*" va oltre, sostenendo che le aziende che esternalizzano le competenze complementari a quelle *core*, e che si focalizzano sulle proprie aree di competenza, sono più efficienti rispetto ad aziende integrate verticalmente o diversificate in modo talvolta non coerente⁴. Queste considerazioni, spesso dibattute a livello nazionale, valgono – a maggior ragione – se applicate a strutture di produzione e distribuzione su scala globale.

¹ Jarillo J., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, n. 9/1988, pp. 31-42; Lorenz E., *Neither Friends nor Strangers: Information Networks of Subcontracting in French Industry*, in: Gambetta D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, 1988; Powell W., *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, *Research in Organizational Behaviour*, n. 12/1990, pp. 295-336.

² Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, 1959.

³ Generalmente questo approccio viene analizzato utilizzando variabili legate alla frequenza: se un prodotto o un servizio vengono richiesti raramente, con grande probabilità saranno acquistati esternamente.

⁴ Prahalad K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, pp. 1-14.

In sintesi, si possono enucleare tre concetti chiave per l'organizzazione dell'attività: mercato, gerarchia e rete.

1.3 La governance nella *Global Value Chain*

Negli anni '90 Gereffi e altri autori sviluppano un modello, denominato “*global commodity chain*”, che unisce direttamente il concetto di “*catena a valore aggiunto*” all'organizzazione globale delle industrie¹. Esso non solo evidenzia l'importanza del coordinamento oltre i confini dell'azienda ma sottolinea il valore della formazione di reti di produzione e distribuzione fino ad allora globalmente frammentate.

Gereffi utilizza l'espressione “*buyer-driven global commodity chain*” per indicare come committenti globali realizzino un coordinamento esplicito per creare una base di fornitori selezionati sulla quale costruire sistemi di produzione e distribuzione.

Un'analisi effettuata da Sturgeon e altri² sull'industria elettronica rileva tre tipi di rapporti di fornitura, basati sul grado di *standardizzazione* di prodotto e processo:

1. il fornitore di beni e merci, che fornisce prodotti *standard* attraverso relazioni di mercato basate sull' *arm's length principle*;
2. il fornitore “*captive*”, che crea prodotti *non-standard* utilizzando impianti dedicati alle esigenze dell'acquirente;
3. il fornitore “*chiavi in mano*”, che fornisce prodotti *customizzati* e utilizza impianti flessibili per rispondere alle esigenze dei vari clienti.

Le tre diverse tipologie evidenziano la complessità dell'informazione scambiata tra aziende e gradi di specificità di beni nel sistema di produzione.

Nello stesso periodo, Humphrey e Schmitz³ operano una distinzione tra i fornitori che tendono ad instaurare relazioni quasi gerarchiche con i committenti (la cui situazione corrispondeva in pratica a fornitori “*captive*”) e le reti di aziende, che cooperano in funzione delle competenze complementari. Humphrey e Schmitz sottolineano il ruolo delle competenze dei fornitori nel determinare il proprio grado di subordinazione verso i committenti. Infatti, quando i committenti globali investono nelle competenze dei fornitori, si verifica un vero e proprio investimento da parte dei committenti nei confronti dei fornitori stessi; come tale, è da preservare e presidiare, talvolta mediante l'assunzione di un ruolo dominante, se non esclusivo, del committente (cliente) rispetto al fornitore.

Le tipologie di *governance* della *value chain* possono essere sintetizzate come segue:

¹ Gereffi G., Korzeniewicz M., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport 1994, pp. 95-122.

² Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The Governance of Global Value Chains*, 2002; in “*Journal Review of International Political Economy*”, Febbraio 2005, pp. 78-104.

³ Humphrey J., Schmitz H., *Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*, INEF Report 2002, n. 61.

1. *Mercati*: tipologia che prevede la collaborazione, *spot* o ripetuta nel tempo, tra soggetti.
2. *Catene del valore modulari*: casi in cui i fornitori realizzano i prodotti in base a specifiche precise realizzando, anche, servizi “*chiavi in mano*”.
3. *Catene del valore relazionali*: in queste reti avvengono complesse interazioni tra acquirenti e venditori, il che spesso crea una dipendenza reciproca e alti livelli di specificità dei beni oggetto di compravendita. Diversi autori hanno sottolineato il ruolo della vicinanza spaziale nel supportare legami relazionali della catena del valore, ma la fiducia e la reputazione possono ugualmente operare in reti disperse in cui le relazioni sono costruite nel tempo.
4. *Catene del valore “captive”*: in queste reti i piccoli fornitori dipendono dai grandi committenti. I fornitori sono costretti a sopportare significativi costi di adattamento alle richieste dei committenti e, per questo, sono denominati “*captive*”. Tali reti sono spesso caratterizzate da un alto grado di monitoraggio e di controllo da parte di società *leader* di mercato.
5. *Gerarchia*: questa forma di *governance* è caratterizzata da una integrazione di tipo verticale. La forma dominante di *governance* è il controllo manageriale, che va dai primi livelli ai subordinati, o da case madri a società controllate e affiliate.

1.4 Una teoria di *global value chain governance*

Il modello di *global value chain governance* si basa su tre elementi fondamentali:

- complessità dei trasferimenti;
- tipologia dell’informazione scambiata;
- competenze dei fornitori.

I costi di gestione, relativi all’attività di coordinamento delle transazioni tra i diversi soggetti coinvolti nei processi della *value chain*, aumentano nel caso di realizzazione di prodotti non-*standard*, caratterizzati da architetture complesse, e di prodotti i cui effetti e risultati dipendono dal tempo¹. Società *leader* di mercato aumentano la complessità quando intendono imporre nuove esigenze alla *value chain*, ad esempio, per fornire *just in time* e per aumentare la differenziazione dei prodotti. La complessità di informazioni trasmesse tra aziende può essere ridotta adottando *standard* tecnici con informazioni codificate ed effettuando un passaggio lineare delle consegne ai *partners* commerciali.

Nell’ambito della modularità della catena del valore, fornitori e clienti possono essere facilmente collegati o scollegati in una struttura a rete fluida e flessibile. L’integrazione dei fornitori all’interno della *global value chain* richiede un’ulteriore attività di coordinamento. Keesing e Lall² affermano

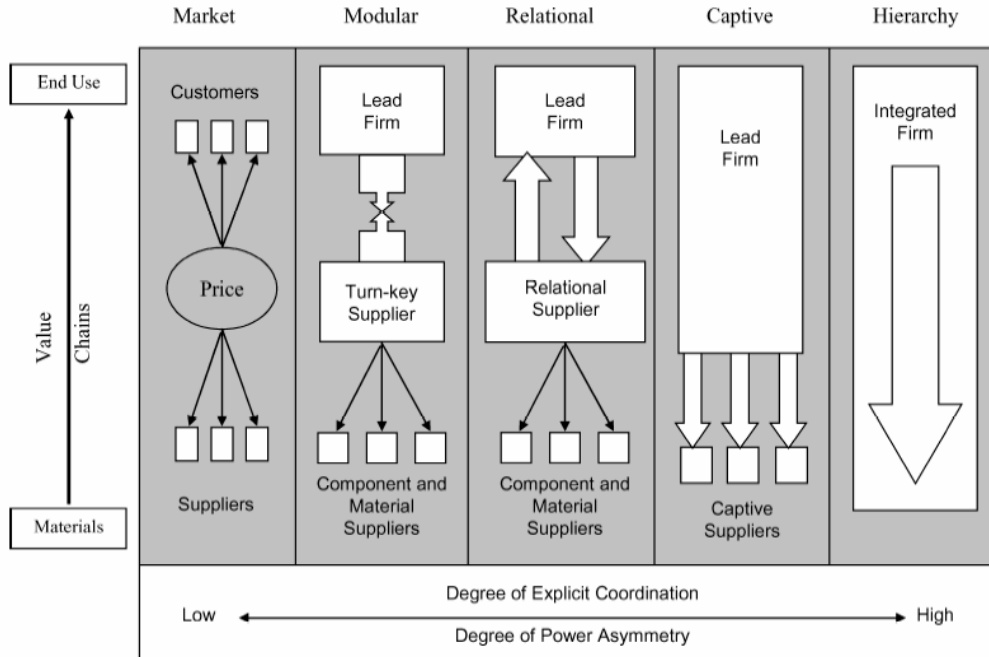
¹ Baldwin C.Y., Clark K. B., *Design Rules. The Power of Modularity*, Cambridge, 2000.

² Keesing D., Lall S., *Trade Policy, Industrialization and Development: New Perspectives*, Oxford, 1992.

che i produttori in Paesi in via di sviluppo devono soddisfare esigenze che generalmente non esistono in altri mercati. Questo crea un *gap* tra le competenze necessarie per soddisfare il mercato domestico rispetto a quelle richieste per l'*export*, attività che richiede mediamente maggiore monitoraggio e controllo. Tali considerazioni spingono a costruire una teoria sulla *governance* della *value chain* basata su tre fattori principali:

- la complessità delle informazioni e il trasferimento del *knowledge* a supporto di particolari transazioni, soprattutto nel caso di specifiche di prodotto e di processo;
- il livello a cui tali informazioni possono essere codificate e, quindi, trasmesse efficientemente senza ulteriori investimenti;
- la competenza dei fornitori attuali e potenziali in relazione ai requisiti delle transazioni.

Tavola 1.2 – *Global value chain governance*



(Fonte: Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains* in “Review of International Political Economy”, febbraio 2005)

I valori dei tre fattori possono essere suddivisi in vari *range* di “*alti*” e “*bassi*” e danno origine a otto combinazioni di cui solo cinque risultano ammissibili, in modo corrispondente alle tipologie di *governance* precedentemente elencate.

- **Mercati.** Quando le transazioni sono facilmente codificabili, le specifiche dei prodotti sono relativamente semplici e i fornitori sono in grado di realizzarli con pochi *input* da parte degli acquirenti. In questo caso il mercato è governabile e gli acquirenti soddisfano le specifiche e i prezzi richiesti dai venditori. La complessità delle informazioni scambiate è bassa e le transazioni possono essere controllate con una limitata attività di coordinamento.
- **Value chain modulari.** Nel caso in cui sia necessario codificare transazioni relative a prodotti complessi, è indispensabile adottare una *value chain* modulare. Tale approccio è indispensabile quando le architetture dei prodotti sono gestibili a blocchi e gli *standard*

tecnici semplificano le interazioni tra i vari soggetti, riducendo la variazione dei componenti, dei prodotti e dei processi.


- **Value chain relazionali.** Quando le specifiche dei prodotti non possono essere codificate, le transazioni sono complesse e le competenze dei fornitori devono essere elevate. In questo caso molte informazioni devono essere scambiate tra acquirenti e venditori ed è necessario individuare fornitori altamente specializzati verso i quali esternalizzare molte attività. Si crea così una reciproca dipendenza tra i vari soggetti che deve essere opportunamente regolamentata..
- **Value chain captive.** È il caso in cui la complessità delle specifiche dei prodotti e la capacità di codificare sono entrambe elevate, ma le competenze dei fornitori sono limitate. In questa situazione è necessaria una rilevante attività di controllo da parte dell'azienda, che tende generalmente a costruire una forte dipendenza funzionale dei fornitori che affrontano costi rilevanti e diventano *captive*.
- **Gerarchia.** Quando le specifiche dei prodotti non possono essere codificate e non è possibile individuare fornitori sufficientemente competenti, l'azienda è costretta a sviluppare e realizzare i prodotti internamente. Questa forma di *governance* è generalmente guidata dalla necessità di scambiare informazioni tra le attività della *value chain* per gestire e controllare nel modo più efficiente tutte le risorse coinvolte.

La tavola 1.3 sintetizza le precedenti considerazioni ed evidenzia i valori assegnabili alle tre variabili chiave:

- complessità delle transazioni interaziendali;
- grado di complessità, che può essere ridotto mediante una buona codifica;
- livello di competenza dei fornitori necessario per soddisfare le richieste dei committenti.

L'ultima colonna esprime il livello di coordinamento necessario tra i committenti e i fornitori al variare della tipologia di *governance*.

Tavola 1.3 - Variabili chiave della *governance* della *global value chain*

<i>Governance type</i>	<i>Complexity of transactions</i>	<i>Ability to codify transactions</i>	<i>Capabilities in the supply-base</i>	<i>Degree of explicit coordination and power asymmetry</i>
Market	Low	High	High	Low
Modular	High	High	High	
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	High

(Fonte: Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains* in “Review of International Political Economy”, Febbraio 2005)

1.5 Drivers nella *Global Value Chain*

L’esigenza di strategia e controllo è tanto maggiore quanto più l’attività imprenditoriale è:

- globale¹, con attività in una molteplicità di Paesi;
- strutturalmente frammentata in una pluralità di società;
- differenziata in più aree gestionali.

La complessità di tale scenario evidenzia la compresenza di una serie di variabili con differente rilevanza a seconda degli obiettivi aziendali e delle strategie adottate. A tal fine è fondamentale prendere atto delle tendenze che caratterizzano il mercato e, tra queste, rivestono un ruolo primario gli interessi e bisogni di nuclei ristretti di consumatori. È quindi necessario analizzare i vari scenari e verificare, mediante studi di fattibilità economica e finanziaria, l’efficacia della pianificazione fiscale, a livello nazionale ed internazionale, l’opportunità di procedere ad operazioni straordinarie (quali fusioni, acquisizioni, ecc.), la coerenza delle strategie di settore e delle politiche di competizione adottate e le possibilità di penetrazione in mercati esteri.

Il concetto di globalizzazione implica in aggiunta l’integrazione funzionale tra le attività frammentate sul territorio e può essere distinta in “*producer-driven*” – catena comandata dai produttori - o “*buyer-driven*” – catena comandata dai compratori.

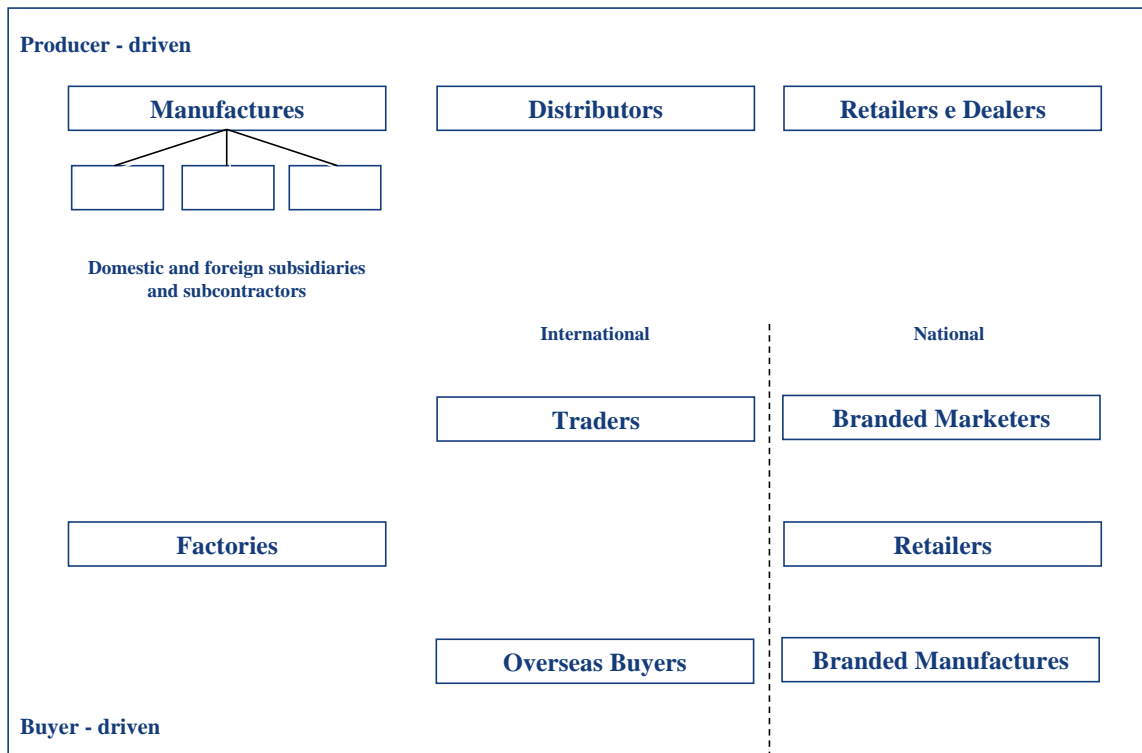
¹ “Il termine globale non include alcun riferimento alla nazione, la oltrepassa negandola” (Pollio Salimbeni A., “Il grande mercato - Realtà e miti della globalizzazione”, Milano, 1999, p. 9).

Il primo caso riguarda generalmente le aziende manifatturiere del settore automobilistico, aeromeccanico, elettronico, semiconduttori e meccanico. Nel secondo rientrano le aziende di distribuzione e *marketing* che decentralizzano la rete produttiva in paesi in via di sviluppo.

La profittabilità è maggiore nelle sezioni della *global value chain* che presentano alte barriere all'ingresso per nuove aziende. Nelle catene *producer-driven*, specialmente con riferimento ai produttori in settori tecnologicamente evoluti, si collocano aziende con buoni rendimenti e in grado di controllare a monte i fornitori di materie prime e a valle le reti di distribuzione. È questo il caso dei grandi gruppi multinazionali. Le catene *buyer-driven*, al contrario, sono caratterizzate da forte competitività, risultano decentralizzate globalmente e presentano basse barriere all'ingresso. Le aziende che sviluppano e vendono prodotti marchiati hanno mediamente un buon controllo sull'attività di produzione e della distribuzione dei profitti lungo tutta la catena.

In sintesi, le grandi aziende manifatturiere controllano le catene *producer-driven* relativamente al processo di produzione mentre le aziende di vendita e distribuzione prevalgono nelle catene *buyer-driven* nelle fasi di *design* e *retail*.

Tavola 1.4 – Categorie delle *Global Commodity Chains* (GCC)



(Fonte: Gereffi G., *Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet* - American Behavioral Scientist, Vol. 44, n. 10/2001)

1.6 Mercato globale, imprese sovranazionali

A partire dagli anni sessanta, lo sviluppo del commercio internazionale e le numerose innovazioni tecnologiche hanno indotto le maggiori imprese ad impostare la gestione in modo da superare i confini dei Paesi d'origine, per ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti.

L'essenza di un'impresa "*multinazionale*" dovrebbe perciò essere colta nell'unità dell'organismo economico, cui si contrappone una pluralità di organizzazioni giuridiche mediante le quali tale organismo esercita l'attività economica. In altri termini, a fronte di un unico organismo direzionale (o di assunzione delle decisioni), si collocano, per quanto concerne l'esercizio materiale dell'attività, diverse articolazioni operanti in più Paesi.

All'unità materiale della forma economica non corrisponde un'analoga unità sotto il profilo dell'organizzazione giuridica. Anzi, la "*multinazionalità*" delle imprese emerge dalla pluralità di società nazionali di diversi Paesi nei quali viene esercitata l'attività economica in vari momenti della vita dell'impresa unica, tanto che risulta per certi versi inappropriato utilizzare l'espressione "*impresa multinazionale*", dato che le società presenti nei vari ordinamenti giuridici, attraverso le quali si struttura l'attività dell'impresa multinazionale, sono (pur sempre) nazionali.

Il processo di globalizzazione comporta un radicale mutamento di questa prospettiva e, segnatamente, la trasformazione delle imprese multinazionali in imprese sovranazionali o transnazionali. Queste ultime non sono vincolate alle politiche e alle legislazioni di uno Stato, ma sfuggono a queste regole, sottostando (in linea teorica) soltanto a quelle stabilite a livello internazionale, per la corretta gestione dell'economia mondiale, ed alla logica del profitto. Si tratta di grandi imprese senza Stato, che tendono a collocarsi in maniera da soddisfare la domanda variabile di distinti gruppi di consumatori, facendo principalmente affidamento agli investimenti diretti all'estero e sull'adattamento della produzione alle varie specificità nazionali.

In particolare, è stato osservato¹ che vi sono tre aspetti che permettono alle imprese sovranazionali "*la gestione di una rete di attività transnazionali generatrici di valore aggiunto*". Tali aspetti consistono:

- nello sfruttamento delle economie di scala derivanti dall'integrazione internazionale (la dimensione "*globale*");
- nella valutazione delle esigenze dei consumatori e dell'offerta locale in Paesi diversi e nel conseguente adeguamento della produzione (la dimensione "*locale*");
- nel mettere a frutto l'esperienza acquisita sui mercati globali e locali per potenziare la base delle risorse dell'impresa nel suo insieme (la dimensione di "*apprendimento*"). Come

¹ Bartlett C.A., Ghosal S., *Managing Across Borders - The Transnational solution*, in *Harvard Business School Press*, richiamati anche da Hirst P., Thompson G., *La globalizzazione dell'economia*, Roma, trad. it., 1997, p.83.

contropartita, i governi nazionali non dovrebbero adottare nei confronti delle imprese sovranazionali normative particolari e divergenti rispetto a quelle che vigono a livello internazionale.

Il passaggio dall'impresa "*multinazionale*", cioè operante in una dimensione geografica multinazionale (e per ciò stesso, subordinata a vincoli territoriali), all'impresa "*sovranazionale*", strutturata secondo una dimensione funzionale o organica, implica, fra l'altro, la necessità di attuare una profonda riorganizzazione della struttura societaria di gruppo al fine di allineare strategie aziendali, societarie e fiscali¹. Tale passaggio deve soprattutto essere fondato su una legislazione complessiva unitaria che corrisponda alle esigenze economiche delle imprese europee e che si situi quindi in una dimensione più ampia di quella nazionale².

¹ Nell'ambito dell'elaborazione di strategie d'impresa assume particolare rilevanza l'ottimizzazione dell'onere che deriva dall'obbligo d'imposta. Le strategie di pianificazione fiscale mirano a ridurre l'onere tributario e, allo stesso tempo, in un'ottica più generale, ad incrementare la flessibilità della struttura di gruppo, al fine di renderla capace di adeguarsi repentinamente ai mutamenti legislativi e di minimizzare l'impatto su tale struttura delle restrizioni normative di qualsiasi genere. Diviene, dunque, comprensibile l'esigenza di gestire la variabile fiscale in maniera tale da allineare le scelte operate in sede di pianificazione fiscale internazionale alle strategie aziendali perseguite.

Inoltre, la strategia fiscale è di grande attualità, essendo pesantemente influenzata dalla concorrenza fra Stati in campo tributario, nella misura in cui questi introducano disposizioni che conducono ad un maggior risparmio fiscale. A questo riguardo, occorre rilevare che la strenua difesa della potestà impositiva operata dagli Stati negli ultimi cinquant'anni ha condotto a forti disparità fra i vari sistemi. Numerosi Paesi hanno strutturato il proprio ordinamento tributario in maniera privilegiata per gli investitori stranieri, non applicando imposte sul reddito, ovvero prevedendo aliquote molto basse e/o modalità particolari d'imposizione.

² I primi orientamenti della Commissione europea in materia di imprese multinazionali e gruppi societari, ossia la forma in cui di norma si strutturano le prime, si evincono dal documento *Colonna sulla politica industriale della Comunità*, risalente al 1970 (COM (70) 100 def. del 18.3.1970), nonché nella comunicazione della Commissione del 7.11.1973, *Le imprese multinazionali nel contesto dei regolamenti comunitari*, pubblicata in *Boll. CE*, 1973, Suppl. n. 15, p. 15 ss.