

# Le strategie di internazionalizzazione della produzione

La produzione internazionale  
è rappresentata dall'insediamento estero  
di stabilimenti e impianti  
destinati alla trasformazione  
e/o all'assemblaggio di materiali e componenti.  
La localizzazione internazionale della produzione  
è determinata dagli obiettivi che da perseguire  
(ridurre i costi, aumentare la produttività, superare le  
barriere tariffarie e non tariffarie, migliorare la  
componente di servizio nei confronti dei clienti,  
accedere a fonti di fornitura alternative, ridurre  
l'imposizione fiscale, imparare dai fornitori locali, dai  
clienti e dai concorrenti esteri ecc.)

Tali obiettivi possono essere ricondotti ai tradizionali  
**obiettivi strategici di**  
**ricerca di risorse**  
**ricerca di mercato**  
**ricerca di conoscenza**  
**efficienza**

La localizzazione di impianti produttivi all'estero è determinata:

- dalla **ricerca di risorse** (materie prime, componenti, manodopera) non disponibili nella nazione d'origine o accessibili a costi inferiori;
- dalla convenienza derivante dalla maggiore **vicinanza al mercato di sbocco** (per esempio in termini di costi di trasporto e di comunicazione o di adattamento dei prodotti alle esigenze locali);
- dall'accesso a fonti di conoscenza e informazione che consentono **innovazioni di prodotto e di processo**;
- in prossimità di hub internazionali che presentano infrastrutture in grado di rendere più efficiente la **logistica** ed il **trasporto internazionale**.

(Leonard-Barton 1992).

# Le decisioni di localizzazione della produzione

L'attrattiva delle nazioni influenza l'internazionalizzazione della produzione sia per l'accesso a risorse in senso lato (materie prime e componenti, manodopera, conoscenze o infrastrutture) sia per i mercati di sbocco collocati all'estero.

Nelle strategie di internazionalizzazione il cui obiettivo sia collegato alla riduzione dei costi della manodopera oltre a valutare i **differenziali di costo della manodopera tra i diversi paesi**, le imprese devono anche considerare i **differenziali di produttività**.

# differenziali di produttività

- a **livello nazionale**, nel momento in cui non sia presente o sufficientemente sviluppato il settore in cui opera l'impresa internazionale, la produttività deve essere stimata in riferimento alle **informazioni** (ove disponibili) **relative ad altri settori o attività simili**.
- a **livello di settore**, nel momento in cui non siano disponibili statistiche specifiche, le **informazioni** sono difficilmente reperibili **presso le imprese locali** e l'unico indicatore di riferimento può essere rappresentato dalla presenza di altre imprese internazionali. Presupporre l'esistenza di differenziali di produttività può generare **effetti di imitazione o di bandwagon**, che possono però produrre risultati differenti rispetto alle attese.
- a **livello di impresa**, se esistono informazioni a livello di nazione e di specifico settore, la produttività dipende dallo **specifico contesto organizzativo** in cui si struttura l'attività di produzione ed è estremamente difficile replicare a livello internazionale le caratteristiche e il funzionamento di un'organizzazione nazionale, anche quando il paese di destinazione ha livelli di sviluppo economico comparabili a quelli dellanazione di origine.

# Le modalità di internazionalizzazione della produzione

La localizzazione di un insediamento produttivo all'estero può avvenire o attraverso

- la costituzione di un impianto ex novo (*greenfield*)
- l'acquisizione di un impianto già esistente e operativo.

La differenza principale tra le due modalità risiede nell'origine delle risorse impiegate:

nel primo caso si tratta di risorse dell'impresa straniera integrate ad asset acquisiti localmente,

nel secondo caso si tratta principalmente di asset locali integrati con le risorse dell'impresa straniera

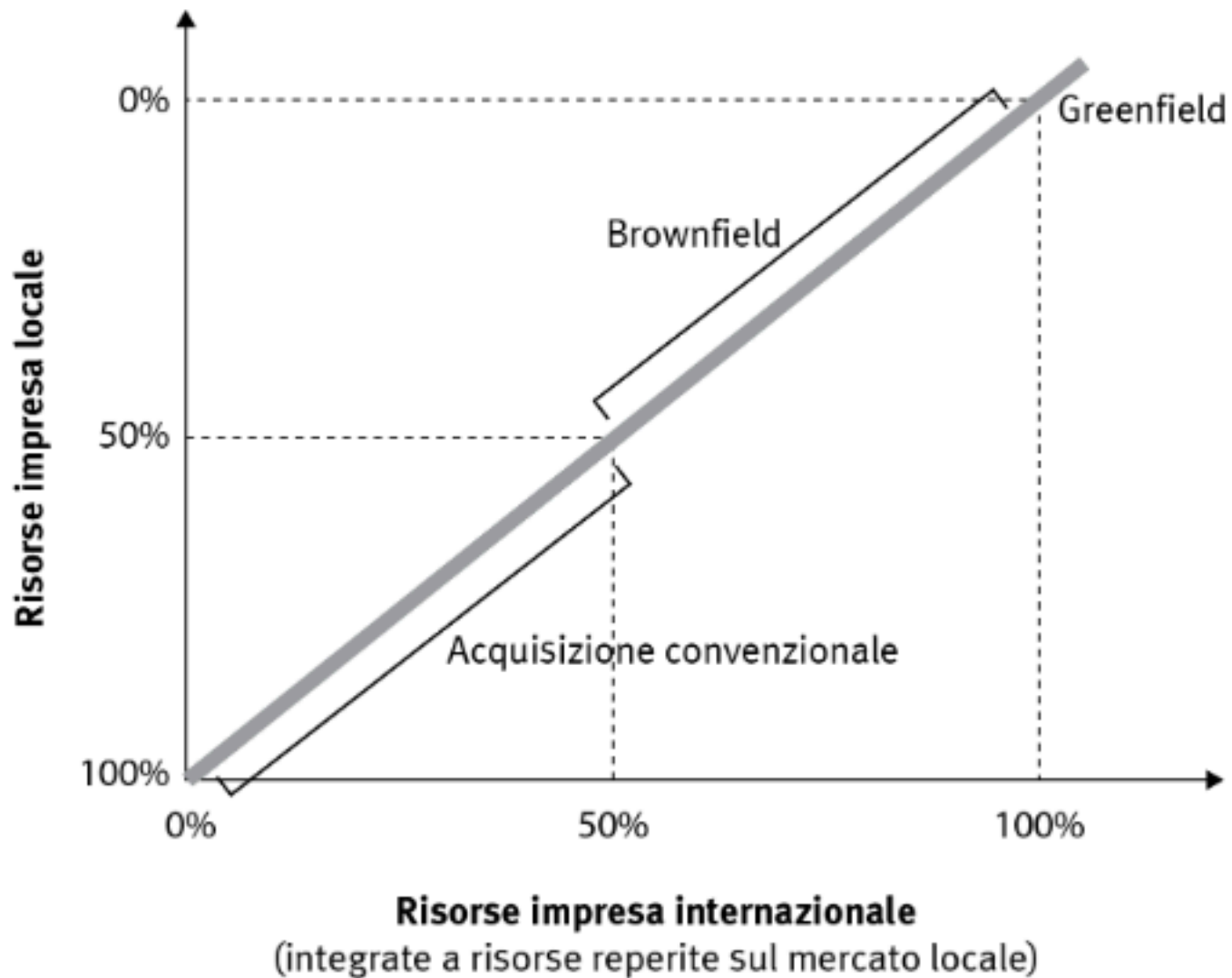
(soprattutto manageriali).

# Le modalità di internazionalizzazione della produzione

Esiste inoltre una modalità intermedia (*brownfield*),  
rappresentata dalle acquisizioni  
che comportano un apporto di risorse da parte dell'impresa  
straniera paragonabile a quella degli investimenti *greenfield*  
(Meyer e Estrin 1998)

Si tratta formalmente di un'acquisizione,  
attraverso la quale le imprese straniere accedono  
a siti produttivi e a contratti di lavoro e di forniture  
già esistenti,  
ma in cui **rimpiazzano completamente gli impianti,  
i macchinari e le linee di produzione presenti e**  
sostituiscono le strutture organizzative e  
le competenze manageriali pregresse.

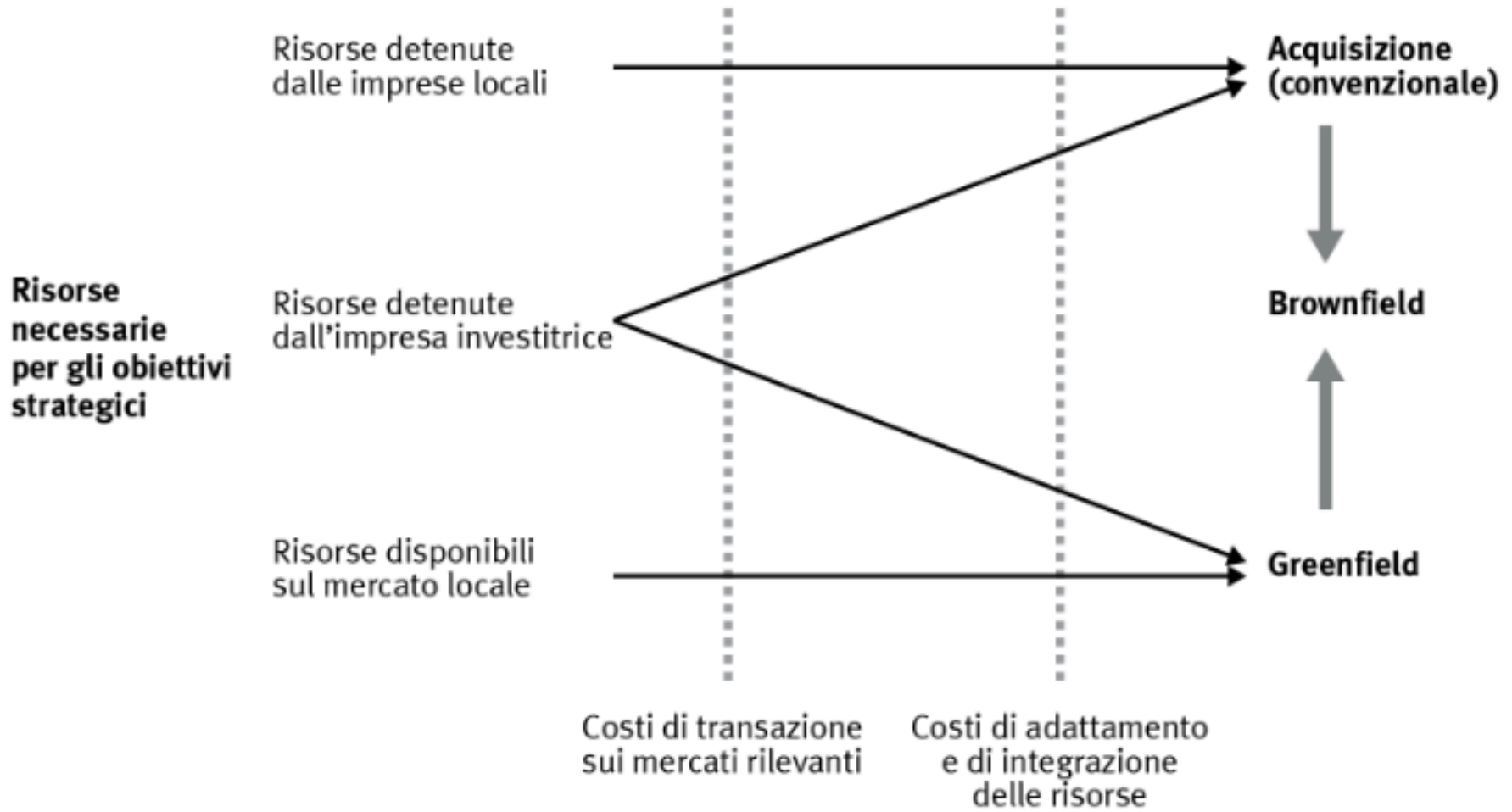
# Le modalità di internazionalizzazione della produzione



(Meyer e Estrin 1998)



# Fattori che determinano la scelta della modalità



(Meyer e Estrin 1998)

# Fattori che determinano la scelta della modalità

La scelta tra le diverse modalità dipende

- 1) dalla collocazione delle risorse necessarie per fissare gli obiettivi (se sono disponibili liberamente a livello locale o se risiedono all'interno di imprese locali)
- 2) dai costi per accedervi (sia di transazione sui mercati, sia di adattamento e di integrazione a livello organizzativo).

Se le **risorse** sono **liberamente disponibili**,  
i costi di transazione sono accettabili e i costi di adattamento e di  
integrazione sono elevati  
è preferibile l'opzione ***greenfield***.

Se le **risorse** risiedono **all'interno di imprese locali**  
o i **costi di transazione** sui mercati sono **elevati**,  
è preferibile

- l'opzione ***brownfield***, se i costi di adattamento e di integrazione sono elevati,
- l'opzione di ***acquisizione*** se i costi di adattamento e di integrazione sono accettabili.

# La struttura internazionale della produzione

Gli **impianti produttivi** possono essere classificati, in base alla loro specializzazione, in tre categorie (Schmenner 1979; Chakravarty 1999):

- a) product-specific** (tutti i processi, dalla trasformazione all'assemblaggio, sono svolti nello stesso impianto ma relativamente a uno specifico prodotto o linea di prodotto);
- b) process-specific** (l'impianto svolge un unico processo, per esempio l'assemblaggio, ma applicato a più prodotti o linee di prodotti);
- c) general-purpose** (impianto di grandi dimensioni o flessibile in grado di gestire una varietà di prodotti e di processi).

Classificando le caratteristiche del **mercato** (e di conseguenza del product-design) gli impianti produttivi possono essere ulteriormente classificati in:

- a) globali** (mercato concentrato, design unico)
- b) differenziati** (mercato segmentato, varietà di design).

# La struttura internazionale della produzione

Nel caso della **produzione internazionale** la configurazione degli impianti può estendersi tra due soluzioni principali (Porter 1990; Bartlett e Ghoshal 1992):

- a) **produzione centralizzata in un unico impianto** – di solito localizzato nella nazione d'origine dell'impresa – in grado di servire tutti i mercati esteri attraverso l'esportazione;
- b) **produzione decentrata in più impianti.**

In genere, mentre una strategia di produzione centralizzata permette il raggiungimento di economie di scala più elevate, una strategia di produzione decentrata permette di aumentare la penetrazione sui mercati (e quindi i ricavi), ma con costi di produzione più elevati.

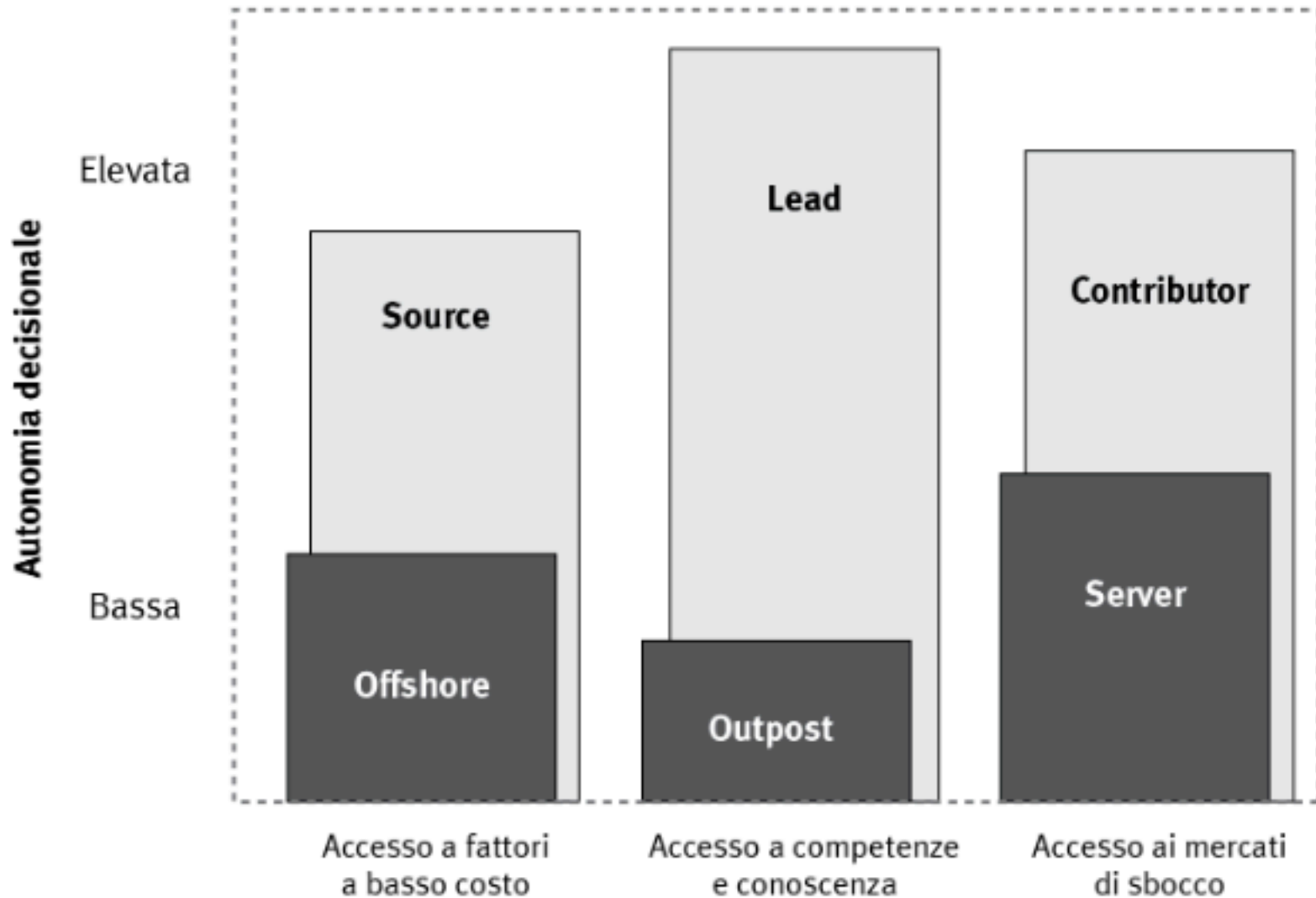
# La struttura internazionale della produzione

La configurazione della produzione

	Centralizzata	Decentralizzata	
Mkt/Pdt		<i>Product-Specific</i>	<i>Process-Specific</i>
Globale	Impianto in grado di produrre quantità elevate destinate al mercato domestico e ai mercati esteri	Impianto localizzato vicino ai mercati di sbocco, per ridurre i costi di trasporto <b>MS</b>	Impianto localizzato vicino ai mercati delle risorse, per sfruttare i costi o la disponibilità di manodopera o componenti <b>RS</b>
Differenziato	Impianto flessibile in grado di produrre diverse varietà di prodotti	Impianto specializzato nella produzione di specifici prodotti, localizzato vicino ai mercati di sbocco <b>MS + KS</b>	Impianto specializzato in specifici processi produttivi, localizzato vicino a fonti di conoscenza <b>RS</b>

Fonte: Chakravarty (1999)

# Fattori che determinano la scelta della modalità



Fonte: Ferdows (1997)

# Fattori che determinano la scelta della modalità

Gli impianti produttivi localizzati all'estero possono essere classificati (Ferdows 1997), in base al ruolo strategico svolto nella località in cui sono insediati e all'estensione delle attività in cui sono coinvolti e di cui hanno responsabilità:

- a) **Offshore**, accedere a manodopera o ad altri fattori necessari a una strategia di produzione focalizzata sulla riduzione dei costi, per produrre prodotti a basso costo da esportare per ulteriori lavorazioni o per la vendita; investimenti in risorse tecniche e manageriali limitati al minimo sufficiente per garantire la produzione; i manager locali ricevono istruzioni, metodi e piani elaborati da altri; innovazioni di prodotto o di processo derivano da fonti esterne.
- b) **Source**, il cui obiettivo è ancora la produzione a basso costo ma il cui ruolo strategico è più ampio; i manager hanno una discrezionalità più elevata; le infrastrutture sono sufficientemente sviluppate e in cui è disponibile manodopera qualificata.

# Fattori che determinano la scelta della modalità

- c) **Server**, il cui ruolo principale è servire specifici mercati nazionali; permette di superare barriere tariffarie e di ridurre l'imposizione fiscale, i costi della logistica o l'esposizione a fluttuazioni nei tassi di cambio; nonostante goda di una discrezionalità maggiore rispetto alla categoria offshore di modificare i prodotti o i metodi di produzione per adattarsi alle condizioni locali, la sua autonomia in questo ambito è molto limitata.
- d) **Contributor**, il cui obiettivo è servire specifici mercati nazionali – ma le responsabilità si estendono sia alla progettazione dei prodotti e dei processi produttivi sia alla scelta dei fornitori; elevata autonomia nella scelta dei fornitori.
- e) **Outpost**, il cui ruolo principale è raccogliere informazioni; gli impianti sono localizzati in luoghi in cui sono presenti consumatori sofisticati, fornitori e concorrenti di punta, laboratori e centri di ricerca avanzati.
- f) **Lead**, il cui obiettivo non è solo quello di raccogliere informazioni, ma di sviluppare e applicare nuovi prodotti, processi e tecnologie per l'impresa nel suo complesso; elevata autonomia nelle decisioni.



# Le strategie di approvvigionamento

Il sourcing può essere classificato in quattro categorie principali (Kotabe e Zhao 2002):

- a) **approvvigionamento locale**, in cui i fornitori sono rappresentati principalmente da imprese insediate nella nazione estera in cui viene effettuata la produzione;
- b) **offshore sourcing**, in cui i fornitori sono rappresentati principalmente da imprese insediate in nazioni straniere sia rispetto alla nazione estera in cui viene effettuata la produzione sia rispetto alla nazione d'origine dell'impresa investitrice;
- c) **home sourcing**, in cui i fornitori sono rappresentati principalmente da imprese insediate nella nazione d'origine dell'impresa investitrice;
- d) **complex sourcing**, in cui i fornitori sono rappresentati da imprese insediate in diverse nazioni.

# Le strategie di approvvigionamento

Ciascuna configurazione è riconducibile a fattori collegati alla strategia di produzione, alle risorse e alle barriere (geografiche, economiche, politiche ecc.) presenti nella nazione estera o ai mercati cui sono destinati i prodotti finali.

Il **local sourcing** viene consigliato quando la nazione estera è dotata di risorse locali strategiche per l'attività di produzione (per esempio materie prime), oppure quando l'autorizzazione o gli incentivi del governo relativamente alla presenza produttiva estera sono condizionati all'utilizzo di fornitori locali.

L'**offshore sourcing** viene consigliato quando la nazione estera è attrattiva quasi esclusivamente come sito di assemblaggio, a causa dei bassi costi della manodopera, ma non è in grado di fornire altri componenti o l'approvvigionamento delle componenti da parte di altre nazioni risulta più conveniente.

# Le strategie di approvvigionamento

Nelle unioni di local sourcing e di offshore sourcing le imprese fornitrici non devono necessariamente essere rappresentate da imprese locali, ma possono essere filiali estere di fornitori nazionali che hanno deciso di internazionalizzarsi per essere vicine alle imprese clienti.

## Nel caso dell'**home sourcing**

valgono le stesse considerazioni dell'offshore sourcing, generalmente i prodotti che utilizzano la prima configurazione sono destinati alla nazione d'origine, mentre quelli che utilizzano la seconda configurazione sono destinati ai mercati internazionali limitrofi ai siti della produzione e di approvvigionamento.

# Le strategie di approvvigionamento

L'approvvigionamento della produzione internazionale avviene:

- a) attraverso fornitori indipendenti, su basi contrattuali (sourcing esterno);
- b) attraverso imprese sussidiarie, in base a meccanismi di trasferimento organizzativi (sourcing interno).

La scelta di ciascuna modalità è determinata da considerazioni strategiche sulla rilevanza delle componenti impiegate e da considerazioni economiche sui costi di transazione.

La strategicità di un sottosistema di componenti (Venkatesan 1992) è funzione:

- a) dell'impatto che tali componenti hanno nella percezione del valore del prodotto da parte dei clienti;
- b) dal grado di specializzazione relativo alla progettazione e alla produzione di tali componenti;
- c) dal livello tecnologico impiegato nella produzione delle componenti.

# Catene del valore e governance globale

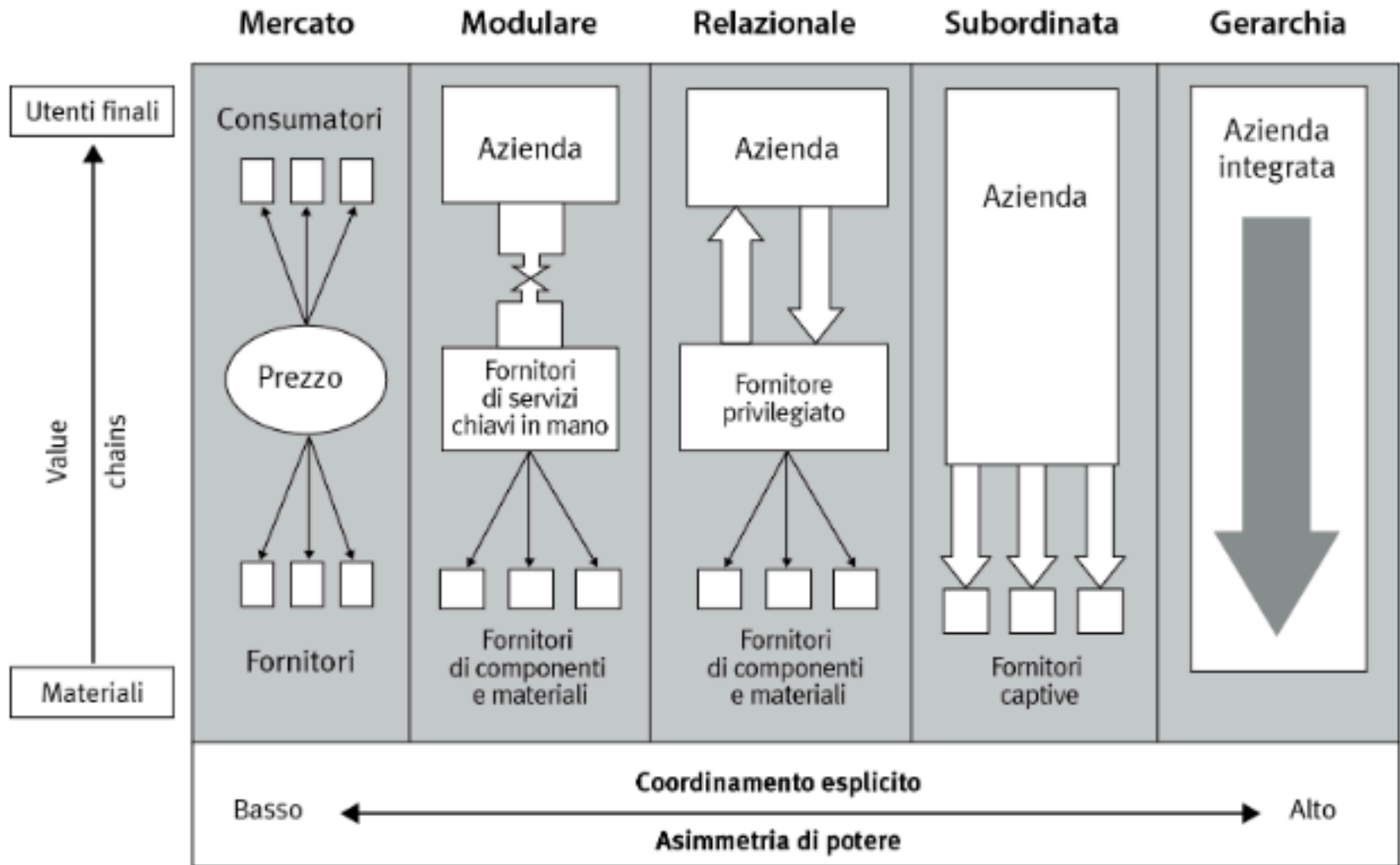
Ogni impresa è inserita all'interno di una catena del valore o commodity-chain , rappresentata cioè da tutte le componenti e i passaggi intermedi che sono necessari per realizzare un prodotto/servizio finale (Gereffi e Korzeniewicz 1994; Bair 2009).

All'interno di queste catene del valore a livello globale, non tutti i soggetti hanno la stessa importanza o lo stesso potere di mercato e questo si traduce nelle percentuali di valore che ciascuno di questi riesce a estrarre dal prezzo finale.

In genere, i soggetti che sono più vicini al consumatore finale e che hanno marchi affermati sono anche quelli in grado di estrarre un valore maggiore.

Il diverso potere di mercato insieme al grado di estensione verticale delle attività di produzione (make or buy) si traduce in diverse tipologie di governance delle catene del valore (Gereffi et al. 2005) e, conseguentemente, in diverse relazioni tra le imprese e i propri fornitori.

# Cinque tipi di governance delle catena del valore



# Catene del valore e governance globale

## **Mercato**

I collegamenti di mercato non devono essere completamente transitori, come è tipico dei mercati spot; possono persistere nel tempo, con transazioni ripetute. Il punto essenziale è che i costi del passaggio a nuovi partner sono bassi per entrambe le parti.

## **Modulare**

I fornitori nelle catene del valore modulari realizzano prodotti secondo le specifiche di un cliente, che possono essere più o meno dettagliate. Tuttavia, quando forniscono «servizi chiavi in mano» i fornitori si assumono la piena responsabilità per le competenze relative alla tecnologia di processo.

## **Relazionale**

Le interazioni complesse tra acquirenti e venditori creano dipendenza reciproca e alti livelli di specificità delle attività. Questo può essere gestito attraverso la reputazione, o legami familiari ed etnici.

# Catene del valore e governance globale

## **Subordinata (o prigioniero)**

I piccoli fornitori sono garantiti da acquirenti molto più grandi. I sono soggetti fornitori a switching cost significativo e corrispondenti corrispondenti («captive»). Tali reti sono spesso caratterizzate da un elevato grado di monitoraggio e controllo da parte delle aziende leader.

## **Gerarchia**

Questa forma di governance è caratterizzata dall'integrazione verticale. La forma dominante di governance è il controllo gestionale, che fluisce dai dirigenti ai subordinati o dalla sede centrale alle filiali e affiliate.



# Catene del valore e governance globale

Tali tipologie si distinguono anche in base a tre fattori:

Tipo di governo	Complessità delle transazioni	Capacità di codificare le transazioni	Competenza dei fornitori	Grado di coordinamento esplicito e di asimmetria di potere
Mercato	Basso	Contralto	Contralto	Basso
Modulare	Contralto	Contralto	Contralto	
Relazionale	Contralto	Basso	Contralto	
Subordinata	Contralto	Contralto	Basso	
Gerarchia	Contralto	Basso	Basso	Alto



# Catene del valore e governance globale

- la complessità del trasferimento di informazioni e conoscenze necessarie per sostenere una particolare transazione, in particolare per quanto riguarda le specifiche di prodotto e di processo;
- la misura in cui tali informazioni e conoscenze possono essere codificate e, quindi, trasmesse in modo efficiente e senza investimenti specifici tra le parti della transazione;
- le competenze dei fornitori attuali e potenziali in relazione ai requisiti della transazione.

# Le strategie di offshoring e reshoring

## Outsourcing

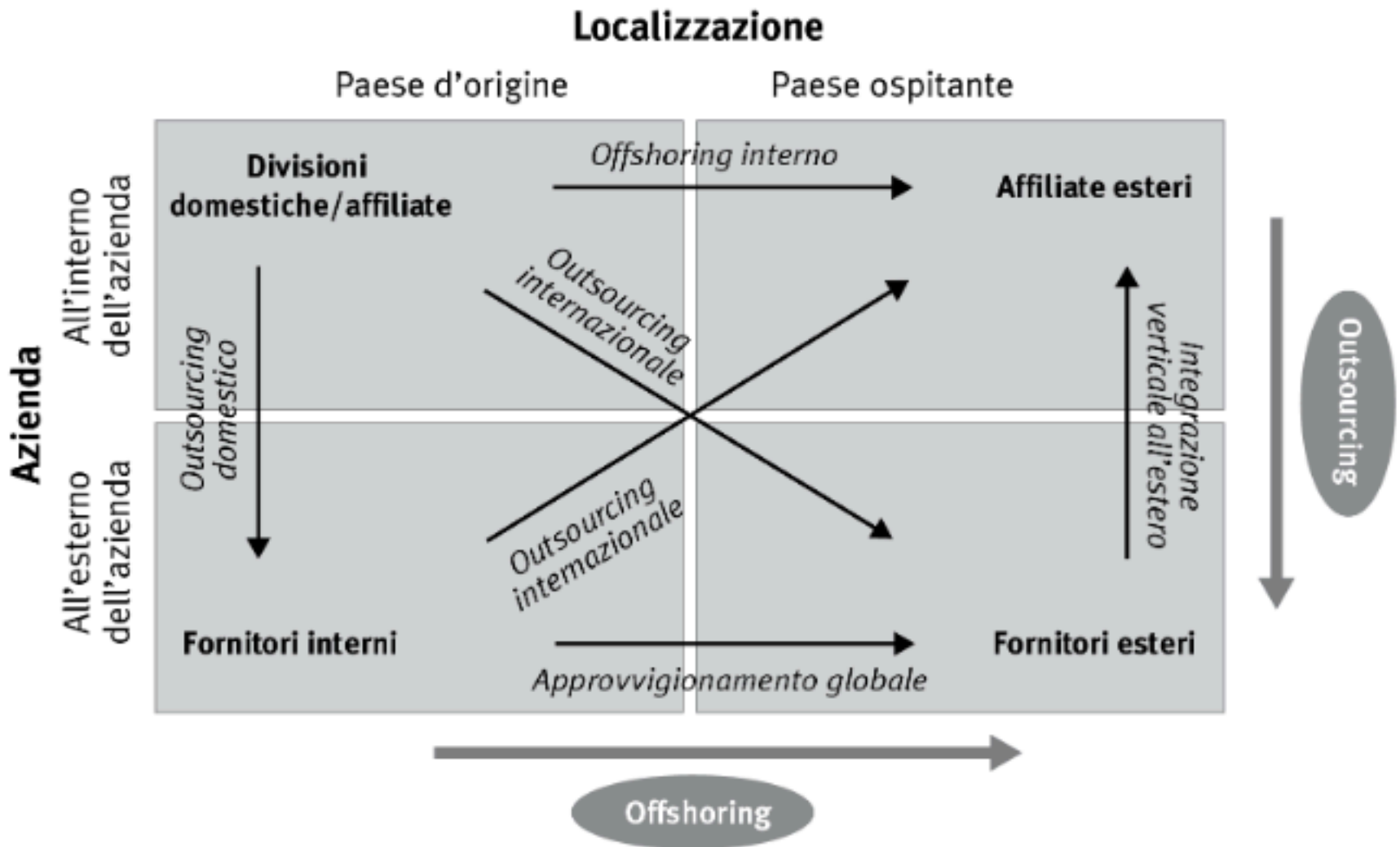
significa spostare attività al di fuori dei confini dell'impresa: quello che prima veniva svolto all'interno dell'impresa, viene svolto da un soggetto fornitore esterno a essa.

## Offshoring

significa spostare attività al di fuori dei confini della nazione: quello che prima veniva svolto dall'impresa in una nazione, viene svolto all'estero o dalla stessa impresa, attraverso una sua succursale/affiliata (in-firm offshoring) da un soggetto fornitore esterno ad essa (internati

Le determinanti delle decisioni di outsourcing e offshoring sono descritte efficacemente nel *modello di Kogut*

# Le strategie di offshoring e reshoring



Fonte: OECD (2013)

# Le strategie di offshoring e reshoring

Le imprese decidono di mantenere al proprio interno le attività che reputano strategiche e di localizzarle nelle nazioni che presentano dei vantaggi comparati.

**Apple** ha mantenuto la progettazione dei propri prodotti al proprio interno (negli Stati Uniti), mentre la produzione è demandata all'esterno e si svolge prevalentemente in Cina, come indicato nell'etichetta dei suoi prodotti (Designed in California. Made in China).

Il fornitore di Apple (Foxconn) è fornitore globale di molti altri produttori, anche concorrenti. Decisioni congiunte di outsourcing e offshoring possono quindi dar luogo a una varietà di configurazioni

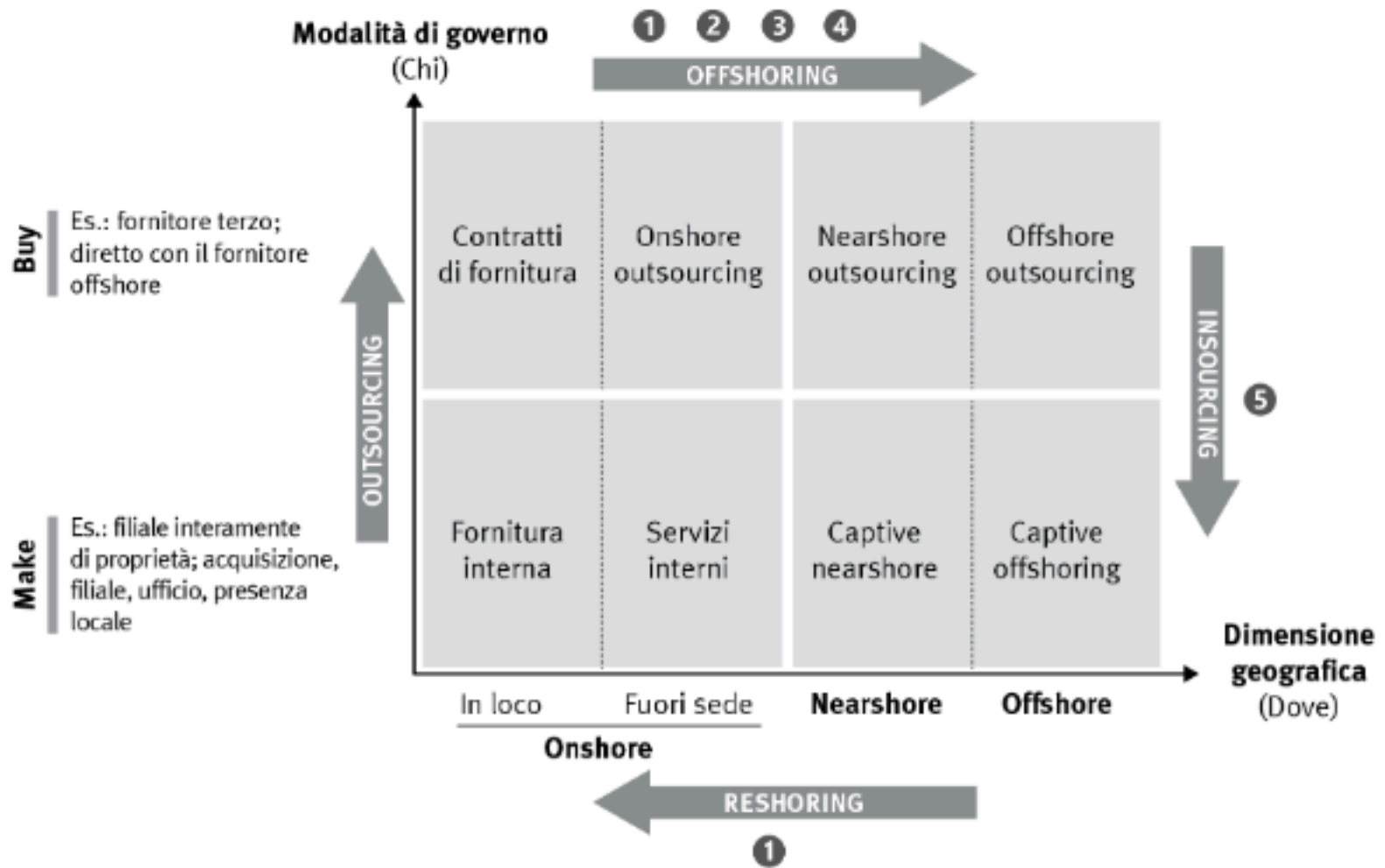
# Le strategie di offshoring e reshoring

Le decisioni di outsourcing si fondano sul **vantaggio competitivo delle imprese** e, al mutare di questo, possono cambiare nel tempo la configurazione delle attività svolte all'interno.

Le decisioni di offshoring si fondano invece sul **vantaggio comparato (o sul vantaggio competitivo) delle nazioni** e, in modo analogo a quelle di outsourcing, si modificano in funzione dell'evoluzione dei differenziali tra le nazioni.

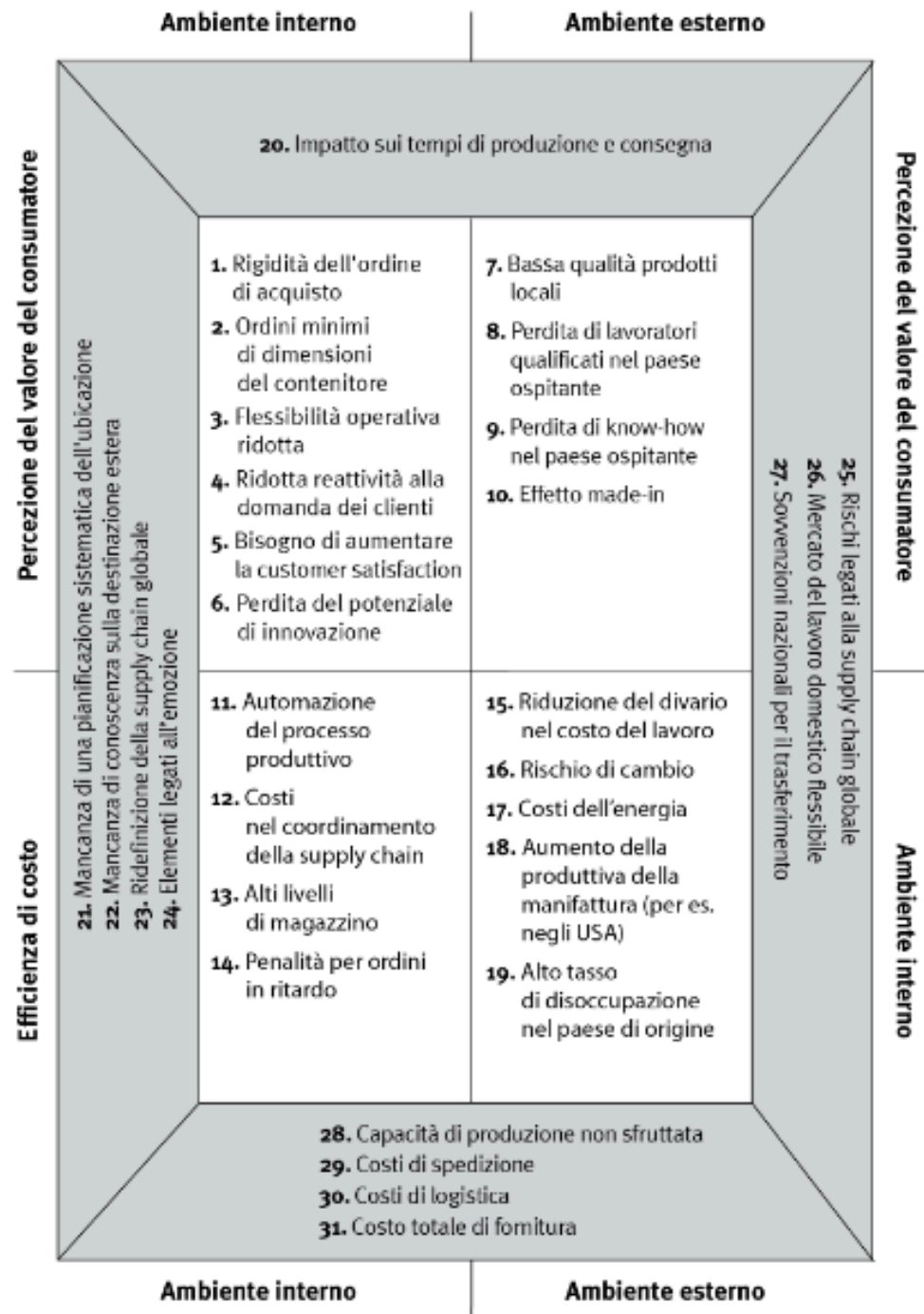
Il movimento opposto è rappresentato dal fenomeno del **reshoring**, a sua volta distinto in **nearshoring e onshoring**, a seconda che le attività vengano avvicinate o riportate nella nazione d'origine dell'impresa.

# Le strategie di offshoring e reshoring



Fonte: Tate e Bals (2017)

# Motivazioni per la ridefinizione delle strategie



Fonte: Fratocchi et al. (2006)