

Corso di Economia Internazionale
Prof. Gianfranco Viesti

Modulo 12

Le multinazionali

Hill, cap. 14, 7, 12, 15

Introduzione

- Ogni impresa che valuti l'entrata in un mercato estero deve affrontare le seguenti decisioni
 - In quale mercato estero entrare, quando e in che misura
 - Che modalità d'entrata utilizzare

In quale mercato entrare?

- La scelta si deve basare sulla valutazione del potenziale di profitto di lungo periodo di un paese
- L'attrazione esercitata da un paese dipende dal trade-off tra benefici, costi e rischi associati all'attività imprenditoriale in quel paese
- I benefici sono:
 - Dimensione del mercato
 - Ricchezza attuale dei consumatori nel mercato
 - Ricchezza futura probabile dei consumatori
 - Tassi di crescita economica

Tempistica d'entrata

- I vantaggi associati ad un'entrata sul mercato in anticipo sui concorrenti sono comunemente indicati come vantaggi della prima mossa
 - Possibilità di anticipare gli avversari e catturare la domanda affermando un marchio forte
 - Possibilità di accrescere i volumi di vendita
 - Possibilità del first mover di creare costi di cambiamento (switching costs)
- Gli svantaggi associati ad un'entrata sul mercato prima di altre imprese multinazionali sono chiamati svantaggi della prima mossa
 - Costi di esplorazione che il primo entrante deve sostenere
 - Rischio che le regolamentazioni cambino

Scala d'entrata

- Entrata su larga scala
 - Impegno strategico – decisione che ha un impatto di lungo periodo ed è difficile da invertire
 - Può indurre i concorrenti a ripensare l'entrata
 - Può indurre una risposta competitiva delle imprese locali
- Entrata su scala ridotta
 - Tempo per conoscere il mercato
 - Riduce l'esposizione al rischio

Modalità d'entrata

- Le imprese possono adottare sei diverse modalità per entrare in un mercato
 - Esportazioni
 - Progetti chiavi-in-mano
 - Contratti di licensing
 - Franchising
 - Joint Venture
 - Costituzione di una sussidiaria

Esportazioni

- Vantaggi:
 - Evitano i costi connessi all'istallazione di impianti produttivi
 - Possono aiutare l'impresa a conseguire curve di esperienza ed economie di localizzazione
- Svantaggi:
 - Potrebbero competere con produttori locali con costi bassi
 - Possibili alti costi di trasporto
 - Barriere commerciali
 - Possibile mancanza di controllo sugli agenti locali

Contratti chiavi-in-mano

- **Vantaggi:**

- Possono ottenere consistenti ritorni economici su asset di conoscenza
- Meno rischiosi degli IDE convenzionali

- **Svantaggi:**

- Non c'è un interesse di lungo periodo nel paese estero
- Può creare un concorrente
- La vendita di un processo tecnologico può tradursi nella cessione di un vantaggio competitivo

Il contractor accetta di regolare ogni dettaglio del progetto per il cliente estero

Contratti di licenza: vantaggi

- Riducono i costi di sviluppo ed i rischi connessi alla creazione di un'impresa estera
- Mancanza di capitale sufficiente
- Mercati non familiari o politicamente instabili
- Superano barriere restrittive agli investimenti
- Altri possono sviluppare applicazioni operative di proprietà intangibile

Accordo in cui il licenziante cede i diritti di sfruttamento di una proprietà intangibile ad un'altra entità per un periodo determinato in cambio di un corrispettivo

Franchising

- **Vantaggi:**

- Riduce i costi ed i rischi della creazione di un'impresa

- **Svantaggi:**

- Potrebbe inibire il dirottamento dei profitti da un paese ad un altro per supportare le operazioni in un altro
- Controllo della qualità

Il franchiser vende
la proprietà intellettuale
e impone regole
al franchisee

Joint Venture

- **Vantaggi:**

- Benefici per le conoscenze del partner locale
- Costi/rischi condivisi con il partner
- Minor rischio politico



- **Svantaggi:**

- Rischio nel concedere il controllo della tecnologia al partner
- Potrebbe non raggiungere curve di esperienza o economie di localizzazione
- La proprietà comune può portare conflitti

Sussidiarie possedute interamente

- Le sussidiarie possono essere investimenti greenfield o acquisizioni
- **Vantaggi:**
 - Non c'è il rischio di perdere competenze tecniche a favore dei concorrenti
 - Stretto controllo delle operazioni
 - Si realizzano curve di apprendimento ed economie di localizzazione
- **Svantaggi:**
 - Si sostengono tutti i costi ed i rischi



Le imprese con joint-venture o sussidiarie
possedute all'estero sono imprese multinazionali

Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità di entrata

TABELLA 14.1 Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità d'entrata

Modalità d'entrata	Vantaggi	Svantaggi
Esportazione	possibilità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza	alti costi commerciali barriere tariffarie problemi con agenti di commercio locali
Contratti chiavi-in-mano	possibilità di avere un ritorno economico da una tecnologia in un paese ove l'investimento estero diretto è vincolato	creazione di concorrenti efficienti breve permanenza nel mercato estero
Licenze	basso rischio e bassi costi di sviluppo	mancanza di controllo sulla qualità incapacità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza impossibilità di un coordinamento strategico globale

Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità di entrata (segue)

TABELLA 14.1 Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità d'entrata		
Modalità d'entrata	Vantaggi	Svantaggi
Franchising	basso rischio e bassi costi di sviluppo	mancanza di controllo sulla qualità impossibilità di un coordinamento strategico globale
Joint-venture	accesso all'esperienza di un partner locale condivisione di costi e rischi connessi allo sviluppo del progetto accettabilità politica	mancanza di controllo sulla tecnologia apportata impossibilità di un coordinamento strategico globale incapacità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza
Sussidiarie possedute interamente	protezione della tecnologia possibilità di un coordinamento strategico globale possibilità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza	alti costi e rischi

Vantaggi e svantaggi delle acquisizioni

- **Pro:**

- Rapide da realizzare
- Si anticipano i concorrenti
- Possono essere meno rischiose

- **Contro:**

- Risultati deludenti
- Prezzo pagato eccessivo
- Eccessivo ottimismo riguardo alla creazione di valore (teoria dell'arroganza)
- Conflitto culturale
- Problemi con le sinergie proposte

La creazione di una sussidiaria (investimento diretto estero) può avvenire:

- **Creando ex novo uno stabilimento produttivo (una filiale). Viene definito investimento “greenfield” (da “prato verde”)**
- **Acquisendo uno stabilimento produttivo (un’impresa) già esistente. In questo caso si parla di acquisizione internazionale, takeover**

Vantaggi e svantaggi dell'investimento greenfield

- **Pro:**

- Si può costruire la sussidiaria che si desidera
- E' facile imporre un modus operandi

- **Contro:**

- Richiede tempo
- Rischioso
- Rischio di essere anticipati da concorrenti aggressivi

Acquisizione o investimento greenfield

- Le acquisizioni sono attraenti se:
 - Ci sono imprese ben avviate in attività
 - I concorrenti vogliono entrare nella regione
- Gli investimenti greenfield sono attraenti se:
 - Non ci sono concorrenti
 - I concorrenti hanno un vantaggio competitivo che consiste in conoscenze interne, capacità, routine e cultura

Alleanze strategiche

- Accordi di cooperazione tra concorrenti attuali o potenziali
- Vantaggi:
 - Favoriscono l'entrata sul mercato
 - Condivisione dei costi fissi
 - Integrazione delle competenze e degli asset che nessuna delle imprese singolarmente ha o può sviluppare
 - Creazione di uno standard tecnologico nel settore
- Svantaggi:
 - I concorrenti possono trovare una scorciatoia a basso costo verso la tecnologia e i mercati

Le alleanze sono comuni

- Alti costi di sviluppo tecnologico
- L'impresa potrebbe non avere competenze, denaro o personale per operare da sola
- Buon metodo per apprendere
- Buon metodo per assicurarsi l'accesso ai mercati esteri
- Il paese di destinazione potrebbe richiedere una quota di proprietà locale

Le alleanze globali sono diverse

- Le imprese si uniscono per guadagnare la leadership mondiale
- Ogni partner ha una forza significativa da portare nell'alleanza
- Vera visione globale
- La relazione è orizzontale, non verticale
- Quando si compete in mercati che non fanno parte dell'alleanza, le imprese mantengono la propria identità

IDE orizzontali

- Investimenti diretti esteri orizzontali
 - IDE nello stesso settore estero in cui l'impresa opera nel mercato domestico
- Gli IDE sono dispendiosi perché l'impresa deve sostenere i costi di creazione degli impianti di produzione in un paese estero o di acquisizione di un'impresa estera
- Gli IDE sono rischiosi per i problemi associati allo svolgimento di attività economica in un'altra cultura dove le regole del gioco possono essere diverse

Imperfezioni del mercato

- Le imperfezioni del mercato sono fattori che impediscono ad un mercato di funzionare perfettamente
 - Nella letteratura su temi di *international business*, l'approccio delle imperfezioni del marketing agli IDE è tipicamente chiamato teoria dell'internalizzazione
- Riguardo agli IDE orizzontali, le imperfezioni del mercato emergono in due circostanze:
 - Quando vi sono restrizioni alla libera circolazione dei prodotti tra i paesi, che riducono la redditività delle esportazioni rispetto all'IDE o al contratto di licenza
 - Quando vi sono restrizioni alla vendita di know-how che aumentano la convenienza dell'IDE rispetto alla licenza

IDE orizzontali - Quando

- Costi di trasporto elevati
- Imperfezioni del mercato (Teoria dell'internalizzazione)
 - Restrizioni alla libera circolazione dei beni tra paesi
 - Restrizioni alla vendita di know-how
- Inseguimento di un concorrente – rivalità strategica
- Ciclo di vita del prodotto – tuttavia, non spiega perché è profittevole investire all'estero
- Vantaggi specifici di localizzazione (risorse naturali)

IDE verticali

- Gli IDE verticali assumono due forme:
 - IDE verticali a monte: investimenti in un settore estero che fornisce gli input per i processi produttivi domestici di un'impresa
 - IDE verticali a valle: si verificano quando un settore estero vende l'output dei processi produttivi domestici di un'impresa. Questi sono meno comuni degli IDE verticali a monte.

Comportamento strategico

- Una spiegazione della scelta di un'impresa di realizzare un IDE verticale è che usando l'integrazione verticale a monte, un'impresa può ottenere il controllo sulla fonte di materie prime
 - Questo permetterebbe all'impresa di erigere barriere all'entrata e di tenere fuori dal settore nuovi concorrenti
- Un'altra spiegazione dell'IDE verticale è che le imprese usano questa strategia per aggirare le barriere erette dalle imprese già operanti in un paese

Imperfezioni del mercato

- L'approccio delle imperfezioni del mercato offre due spiegazioni degli IDE verticali
 - Ci sono restrizioni alla vendita di know-how attraverso meccanismi di mercato
 - Gli investimenti in attività specifiche espongono l'impresa investitrice a rischi che possono essere ridotti soltanto attraverso l'IDE verticale

La strategia e l'impresa

- La strategia può essere definita come l'insieme di azioni che i manager devono intraprendere per raggiungere gli obiettivi dell'impresa
 - Per la maggior parte delle imprese lo scopo principale è massimizzare il valore d'impresa per i suoi proprietari

Determinanti del valore dell'impresa

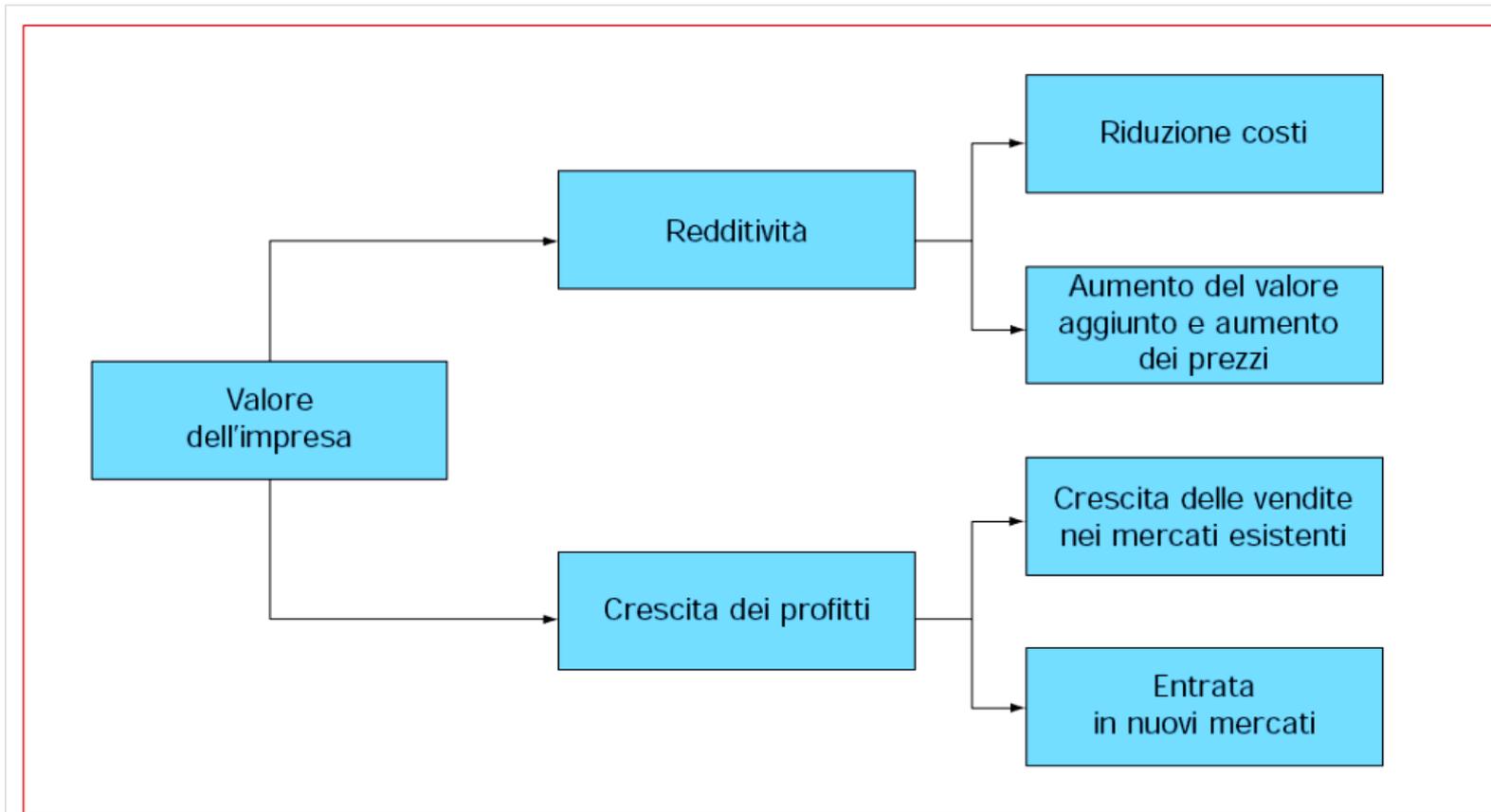


FIGURA 12.1 Determinanti del valore dell'impresa.

La creazione del valore

- Il modo per aumentare la redditività di un'impresa è creare più valore
 - L'ammontare di valore che un'impresa crea è misurato dalla differenza tra i suoi costi di produzione e il valore che i consumatori associano ai suoi prodotti
- Michael Porter afferma che ci sono due strategie di base per creare valore e ottenere un vantaggio competitivo in un settore
 - La strategia low-cost suggerisce che un'impresa ha alti profitti quando crea più valore per i suoi clienti e lo fa ad un costo inferiore
 - La strategia di differenziazione si focalizza principalmente sull'aumento della capacità di attrazione del prodotto

La catena del valore

- Ogni impresa si compone di una serie di attività distinte che creano valore
 - Attività primarie
 - Ricerca & sviluppo
 - Produzione
 - Marketing e vendita
 - Customer service
 - Attività di supporto
 - Gestione dei materiali o logistica
 - Risorse umane
 - Sistemi informativi
 - Infrastruttura dell'impresa

L'espansione globale, la redditività e la crescita dei profitti

- L'espansione a livello globale permette alle imprese di incrementare la redditività e il tasso di crescita dei profitti con modalità non disponibili alle aziende che si limitano al mercato domestico
- Le imprese che operano a livello internazionale sono in grado di
 - Espandere il mercato dei propri prodotti domestici
 - Realizzare economie di localizzazione dislocando le singole attività di creazione del valore
 - Realizzare maggiori economie di costo
 - Ottenere un maggior ritorno sfruttando ogni competenza utile sviluppata nelle operations estere

La catena del valore

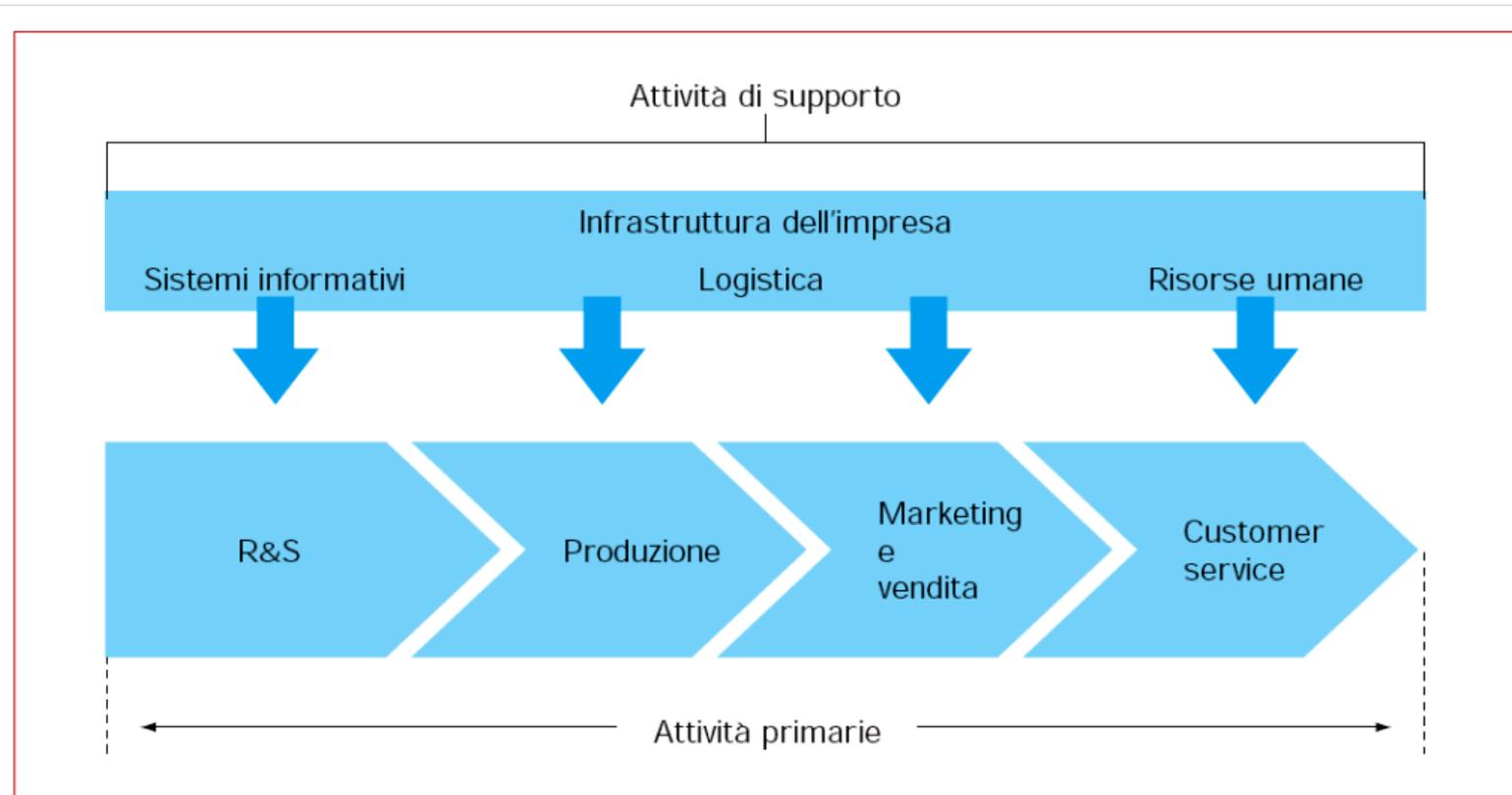


FIGURA 12.4 La catena del valore.

L'espansione del mercato: sfruttare prodotti e competenze

- Un'impresa può aumentare il suo tasso di crescita prendendo i beni e servizi sviluppati nel mercato domestico e vendendoli a livello internazionale
 - Il ritorno che deriva da tale strategia tende ad essere maggiore se i concorrenti locali nei paesi in cui l'impresa decide di entrare non hanno prodotti paragonabili
- Il successo delle imprese multinazionali si basa anche sulle competenze distintive che sono alla base del loro sviluppo, della produzione e del marketing dei beni e dei servizi
 - Le competenze distintive sono capacità interne all'impresa che i concorrenti non possono facilmente raggiungere o imitare
 - Le competenze distintive sono alla base del vantaggio competitivo di un'impresa e le permettono di ridurre i costi di generazione del valore

Economie di localizzazione

- Le economie di localizzazione sono economie che sorgono dalla realizzazione di un'attività di creazione del valore nella località ottima per quella attività
- Possiamo avere uno dei seguenti due effetti
 - Possono ridurre i costi della creazione del valore e aiutare l'impresa a raggiungere una posizione low-cost e/o
 - Possono permettere all'impresa di differenziare la sua offerta da quella dei concorrenti
- Un risultato di questo tipo di ragionamento è la creazione di una rete globale di attività della creazione del valore, con diverse fasi della catena del valore disperse in quelle località nel mondo in cui il valore percepito è massimizzato o dove i costi della creazione del valore sono minimizzati

Effetti di esperienza

- La curva di esperienza si riferisce alla riduzione sistematica dei costi di produzione che si osserva durante la vita di un prodotto
- Ci sono due spiegazioni a questo effetto esperienza
 - Gli effetti di apprendimento si riferiscono al risparmio sui costi che si origina dal *learning by doing*
 - Le economie di scala si riferiscono alla riduzione dei costi unitari ottenuta attraverso la produzione di grandi volumi di prodotto
- Il significato strategico della curva di esperienza è chiaro: muovendosi lungo la curva di esperienza l'impresa può ridurre i suoi costi di creazione del valore e aumentare la sua redditività

Lo sfruttamento delle competenze locali

- Lo sfruttamento delle competenze create all'interno delle filiali locali e la loro applicazione ad altre unità all'interno del network globale dell'impresa può creare valore
- Apprendere come sfruttare le competenze delle filiali è una sfida per i manager delle imprese multinazionali
 - Devono avere l'umiltà per riconoscere che la generazione di competenze utili può verificarsi ovunque all'interno del network globale di un'impresa
 - Devono sviluppare un sistema di incentivi che incoraggi i dipendenti locali ad acquisire nuove competenze
 - Devono avere un processo per identificare quando si creano nuove competenze di valore nelle filiali
 - Devono agire come moderatori, aiutando a trasferire le competenze di valore all'interno dell'impresa

Pressione sui costi e adattamento alle caratteristiche locali

- Le imprese che competono sui mercati globali tipicamente affrontano due tipi di pressione competitiva
 - Pressione sui costi
 - Pressione per adattamento locale

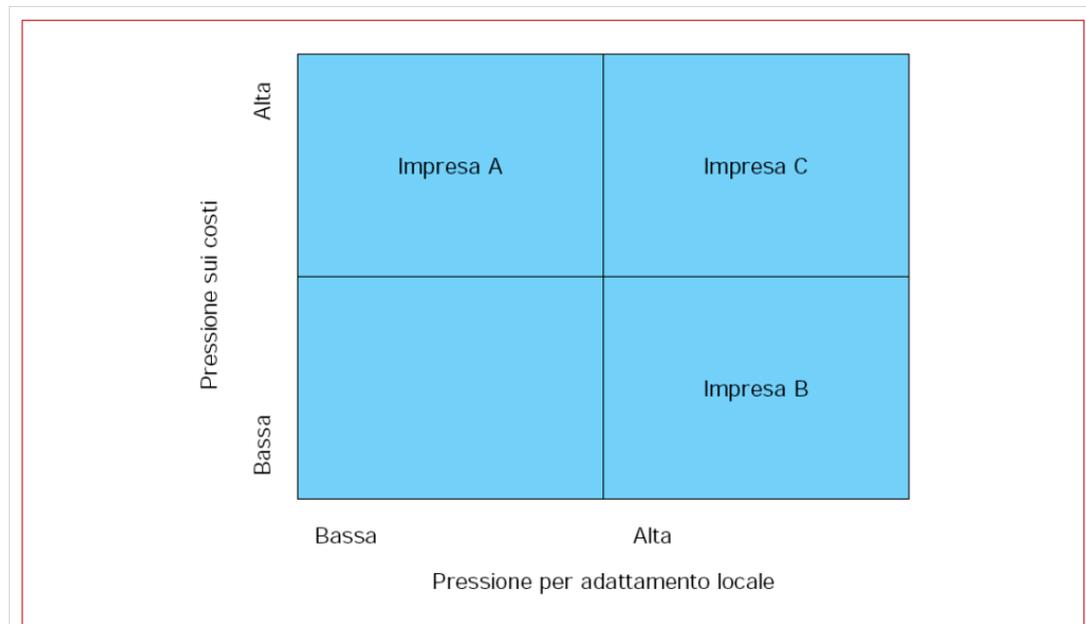


FIGURA 12.6 Pressione sui costi e pressione per l'adattamento alle caratteristiche locali.

La pressione per la riduzione dei costi

- Le imprese internazionali spesso fronteggiano pressioni per la riduzione dei costi a causa di un mercato globale molto competitivo
- La pressione sulla riduzione dei costi può essere particolarmente intensa nei settori in cui si producono *commodity*.
 - Esistono bisogni universali quando i gusti e le preferenze dei consumatori nei diversi paesi sono simili se non identici
- La pressione sulla riduzione è intensa anche
 - Nei settori in cui i maggiori concorrenti hanno sede in località a basso costo
 - Dove c'è un persistente eccesso di capacità
 - Dove i consumatori sono potenti e affrontano costi di cambiamento ridotti

La pressione per l'adattamento alle caratteristiche locali

- Differenze nei gusti e nelle preferenze dei consumatori
 - Le famiglie nordamericane preferiscono i pickup mentre in Europa sono visti solo come veicoli commerciali
- Differenze nelle infrastrutture e nelle prassi e convenzioni
 - Il sistema di distribuzione di elettricità al consumo si basa in Nord America sui 110 volt, mentre in Europa è a 240 volt
- Differenze nei canali di distribuzione
 - La Germania ha pochi venditori al dettaglio che dominano il mercato alimentare, mentre in Italia il mercato è frammentato
- Le richieste dei governi locali
 - Le differenze nel sistema sanitario tra paesi impone alle case farmaceutiche di cambiare le procedure operative

- Con la caduta delle barriere commerciali e lo sviluppo dei mercati globali, le imprese devono affrontare una serie di problematiche correlate
 - Dove devono essere localizzate, nel mondo, le attività di produzione?
 - Quale deve essere il ruolo strategico di lungo periodo degli impianti di produzione esteri?
 - L'impresa deve intraprendere direttamente le attività di produzione all'estero o è meglio esternalizzare a terzi?
 - Come deve essere gestita una *supply chain globale*?
 - L'impresa deve gestire direttamente la logistica a livello globale o è preferibile dare in outsourcing la gestione a aziende specializzate in tale attività?

Strategia, produzione e logistica

- La **produzione** è l'insieme delle attività coinvolte nella creazione di un prodotto
 - Possono essere sia attività nei servizi che manifatturiere
- La **logistica** è il processo che controlla il trasferimento dei materiali lungo la catena del valore
- La produzione e la logistica sono strettamente collegate poiché la capacità di un'impresa di realizzare le sue attività di produzione in modo efficiente dipende dalla puntuale fornitura di input materiali di elevata qualità

Strategia, produzione e logistica

- La produzione e la logistica hanno alcuni importanti obiettivi strategici comuni
 - Riduzione dei costi
 - Miglioramento della qualità del prodotto eliminando i pezzi difettosi dalla supply chain e dal processo produttivo
- Questi obiettivi sono interdipendenti
 - Aumento della produttività, perché non si spreca tempo nella lavorazione di prodotti di bassa qualità che non possono essere venduti, riducendo direttamente i costi unitari
 - Riduzione dei costi di rilavorazione e di scarto che insorgono con prodotti difettosi
 - Riduzione dei costi di garanzia e del tempo necessario alle riparazioni dei prodotti difettosi

Strategia, produzione e logistica

- Oltre alla riduzione dei costi e al miglioramento della qualità, altri due obiettivi hanno particolare importanza
 - Le funzioni di produzione e logistica devono essere in grado di adattarsi alle specifiche della domanda locale
 - La produzione e la logistica devono essere in grado di rispondere rapidamente alle variazioni della domanda dei propri clienti

Dove produrre

- L'impresa che valuti la possibilità di produrre a livello internazionale, deve considerare un insieme di fattori
 - Fattori paesi
 - Fattori tecnologici
 - Fattori prodotto

Fattori paese

- Condizioni economiche, politiche e culturali ottimali
- Esternalità
 - Forza lavoro qualificata
 - Attività di supporto
- Barriere commerciali formali ed informali
- Tasso di cambio

Fattori tecnologici

- Costi fissi
- Scala minima efficiente
- Produzione flessibile
 - Si riducono i tempi di setup di attrezzature complesse
 - Aumenta il tasso di utilizzo delle macchine
 - Migliora il controllo di qualità
- Celle di produzione flessibili per realizzare diverse operazioni

Personalizzazione di massa

Costi bassi

Personalizzazione del prodotto

Una tipica curva dei costi unitari

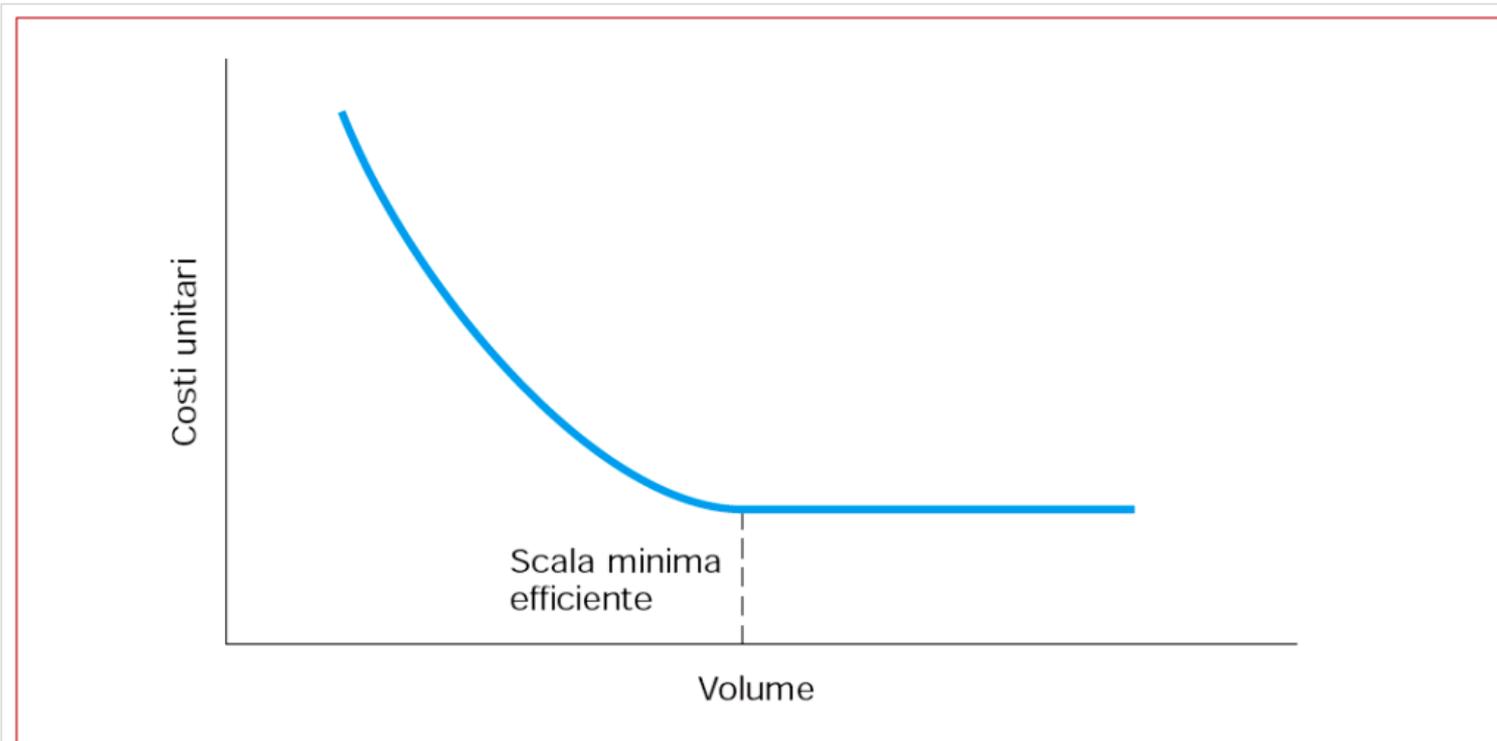


FIGURA 15.2 Una tipica curva dei costi unitari.

Localizzare gli impianti produttivi

- Argomenti a sostegno dell'accentramento della produzione in poche località
 - I costi fissi sono significativi
 - Scala minima efficiente elevata
 - Tecnologie produttive flessibili disponibili
- Argomenti in favore della produzione in tutti i mercati principali in cui l'impresa opera
 - Costi fissi contenuti
 - Scala minima efficiente bassa
 - Tecnologie produttive flessibili non disponibili
 - Le barriere commerciali e i costi di trasporto sono ostacoli importanti

Fattori prodotto e localizzazione degli impianti produttivi

- Due caratteristiche del prodotto influenzano le decisioni di localizzazione:
 - Densità di valore
 - Il prodotto risponde a bisogni universali
- Due strategie di base
 - Accentramento in una località baricentrica da cui servire il mercato mondiale
 - Decentramento delle attività in diversi siti regionali o nazionali prossimi ai principali mercati di sbocco quando vi sono condizioni avverse

Produzione accentrata

- I costi dei fattori hanno un impatto sostanziale
- Barriere commerciali basse
- Esternalità che favoriscono certe localizzazioni
- Stabilità nei tassi di cambio
- Costi fissi elevati, scala minima efficiente elevata rispetto alla domanda globale o presenza di tecnologie produttive flessibili
- Densità di valore del prodotto elevata
- Prodotto rispondente a bisogni universali

Produzione decentralizzata

- I costi dei fattori non hanno un impatto sostanziale
- Barriere commerciali elevate
- Le esternalità di localizzazione non sono importanti
- Tassi di cambio volatili
- Bassi costi fissi e scala minima efficiente ridotta
- Tecnologie produttive flessibili non disponibili
- Bassa densità di valore del prodotto
- Differenze significative nei gusti e nelle preferenze dei consumatori tra paesi

Strategia di localizzazione e produzione

TABELLA 15.1 Strategia di localizzazione e produzione

	Preferenza per produzione accentrata	Preferenza per produzione decentralizzata
Fattori paese		
Differenze nella politica economica	sostanziali	poche
Differenze nella cultura	sostanziali	poche
Differenze nei costi dei fattori	sostanziali	poche
Barriere commerciali	importanti	basse
Esternalità di localizzazione	importanti nel settore	non importanti nel settore
Tassi di cambio	stabili	volatili
Fattori tecnologici		
Costi fissi	alti	bassi
Scala minima efficiente	alta	bassa
Tecnologie produttivi flessibili	disponibili	non disponibili
Fattori prodotto		
Densità di valore del prodotto	alta	bassa
Prodotto che risponde a bisogni universali	sì	no

- La produzione di un'impresa può essere (in parte) affidata su base contrattuale ad un'altra impresa. Questa può essere in patria o all'estero. Quindi le scelte produttive diventano più complesse.

- 
- Produrre internamente, in patria
 - Produrre internamente, all'estero
 - Far produrre, in patria
 - Far produrre, all'estero

- 
- Queste scelte possono essere diverse a seconda:
 - dei diversi prodotti dell'impresa
 - dei diversi mercati dell'impresa

- Ma il quadro è in realtà ancora più complesso.
In molti settori ciascun prodotto è composto da più parti e componenti, oppure subsistemi (es. automobile, tergicristalli, motore)

- 
- Questo non accade in altri settori (es. acciaio), in cui il prodotto finale è frutto di un processo produttivo continuo, non scomponibili.

- Nei settori “di assemblaggio” i prodotti possono essere:
 - a base tecnologica (es. abbigliamento, mobilio)
 - ad alta tecnologia (es. computer, telefoni)
- In questi settori la produzione può essere scomposta in fasi o “moduli” che poi vengono assemblati a comporre il prodotto finale.

- 
- Non sono solo fasi di produzione, ma queste scelte riguardano l'intera catena del valore

- L'impresa quindi, per ciascun prodotto (e in teoria per ciascun mercato), può decidere se produrre in patria/all'estero e all'interno/all'esterno ciascuna fase o modulo.

- 
- Le strategie produttive e localizzative delle grandi imprese multinazionali sono quindi estremamente complesse. Da esse deriva una quota importante del commercio internazionale, che è composto da parti e componenti commerciali all'interno di una impresa o nell'ambito di accordi di subfornitura.

- Oltre alle scelte strategiche già viste (dove produrre) è molto importante quella fra produrre all'interno ("make") interi prodotti o, far produrre all'estero ("buy") interi prodotti o, più spesso, parti, componenti, subsistemi.

Le decisioni di make-or-buy

- Un'impresa dovrebbe produrre internamente o acquistare le parti componenti che compongono un prodotto finale?
- Vantaggi del make:
 - Riduzione dei costi se il produttore è più efficiente
 - Facilita investimenti specializzati
 - Protezione di tecnologie proprietarie
 - Migliore pianificazione

I vantaggi del buy

- Flessibilità strategica nell'acquisto di parti componenti
- Riduzione della struttura dei costi dell'impresa
- Compensazioni
- Le alleanze strategiche con i fornitori offrono i benefici dell'integrazione verticale senza i problemi organizzativi associati

- Quando ha introdotto la console video-ludica X-Box, Microsoft dovette decidere se produrre la console o esternalizzare la produzione ad un soggetto terzo
 - Microsoft produce principalmente software e difettava delle capacità produttive per produrre la X-Box
- La Microsoft decise di esternalizzare la produzione a Flextronics per quattro ragioni
 - La Flextronics aveva perseguito una strategia di “parco industriale” che permetteva all’azienda di controllare la supply chain
 - La Flextronics aveva un presenza globale
 - La Flextronics poteva sfruttare sistemi informativi web-based per condividere informazioni con la Microsoft
 - La Microsoft riponeva fiducia nella Flextronics



Gestire una supply chain globale

- Obiettivo di gestione di una supply chain globale dell'impresa
 - costi minori possibili
 - in modo da meglio rispondere ai bisogni dei clienti
- Ruolo dei sistemi just-in time
 - Risparmio sui costi di mantenimento delle scorte
 - Accelerazione della rotazione delle scorte
 - Limite: non ci sono scorte di riserva