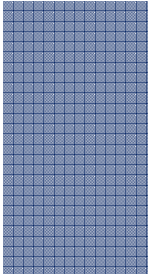


Dipartimento di Scienze Politiche Università di Bari

Corso di Economia Internazionale 2015-16  
Prof. Gianfranco Viesti

**Modulo 14**

La localizzazione e la frammentazione internazionale  
della produzione



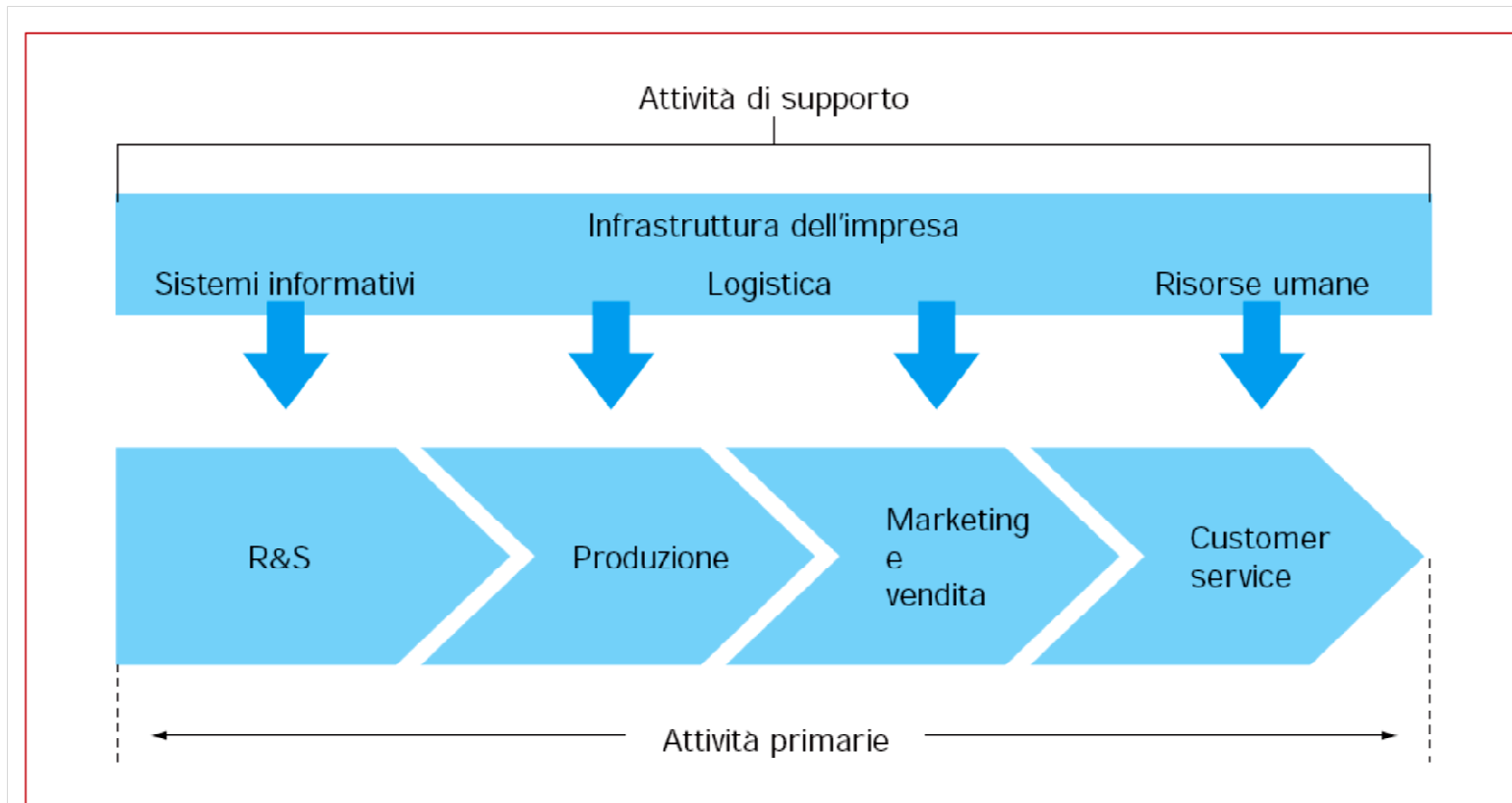
- L'impresa multinazionale



# 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

# 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 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



# 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



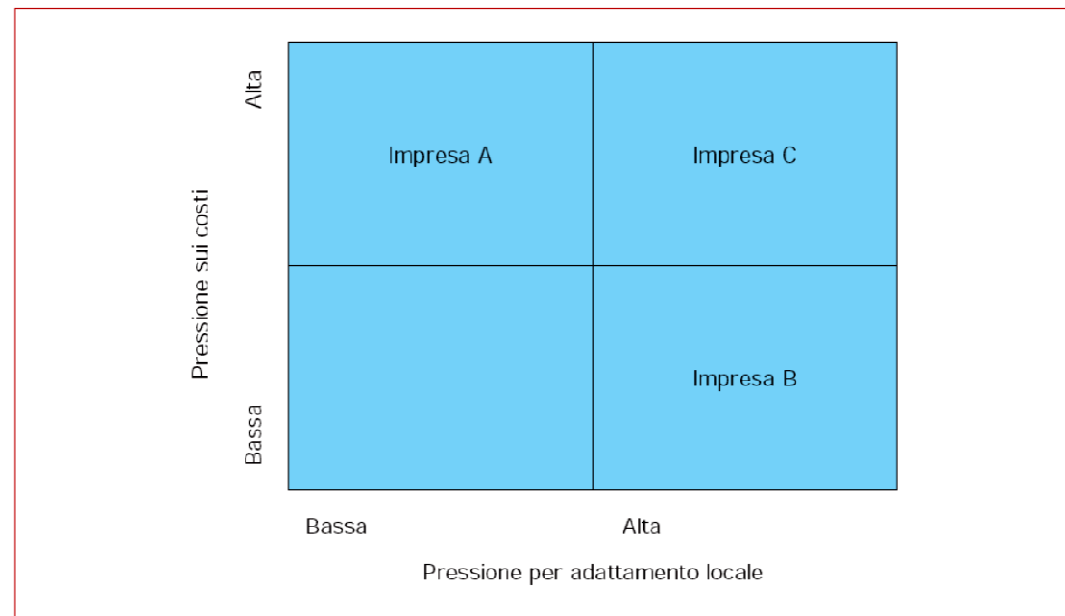
# Effetti di esperienza

- 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



# 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.



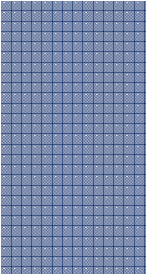
# La pressione per la riduzione dei costi

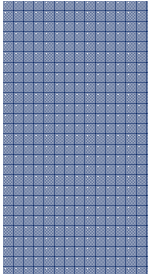
- Le imprese internazionali spesso fronteggiano pressioni per la riduzione dei costi a causa di un mercato globale molto competitivo
- La pressione sulla riduzione dei costi può essere particolarmente intensa nei settori in cui si producono *commodity*.
  - Esistono bisogni universali quando i gusti 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

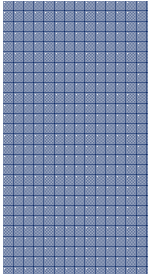
- Differenze nei gusti e nelle preferenze dei consumatori
  - Le famiglie nordamericane preferiscono i pickup mentre in Europa sono visti solo come veicoli commerciali
- Differenze nelle infrastrutture e nelle prassi e convenzioni
  - Il sistema di distribuzione di elettricità al consumo si basa in Nord 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?



# 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



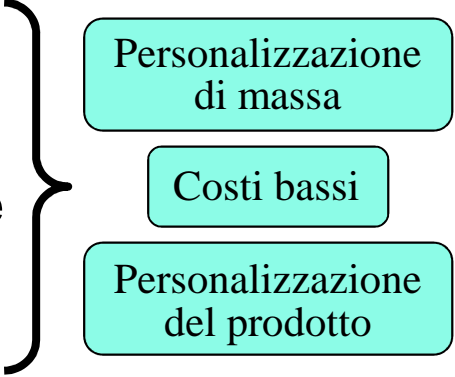
# Fattori paese

- 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



# 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



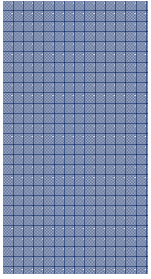
## Produzione accentrata

- 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

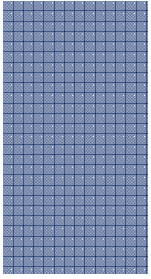


# Produzione decentralizzata

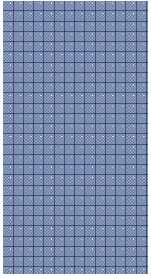
- I costi dei fattori non hanno un impatto sostanziale
- Barriere commerciali elevate
- Le esternalità di localizzazione non sono importanti
- Tassi di cambio volatili
- Bassi costi fissi e scala minima efficiente ridotta
- Tecnologie produttive flessibili non disponibili
- Bassa densità di valore del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



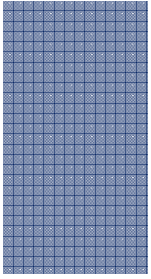
# Produzione interna e decentramento produttivo



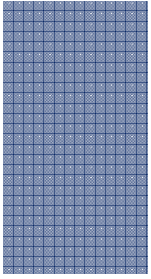
- La produzione di un'impresa può essere (in parte) affidata su base contrattuale ad un'altra impresa. Questa può essere in patria o all'estero. Quindi le scelte produttive diventano più complesse.



- 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

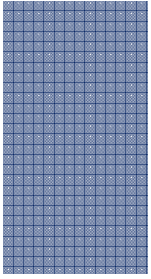


- Produrre esternamente, in patria. In Italia (anni 70-80) forte fenomeno di decentramento produttivo:
- Intere fasi di produzione vengono “esternalizzate” dalle grandi imprese verso piccole e medie imprese indipendenti
- Motivi: riduzione delle complessità organizzative delle grandi imprese; conflittualità sindacale; maggiore flessibilità produttiva (aumento/diminuzione dei volumi); sfruttamento delle competenze specifiche dei fornitori; risparmio sui costi

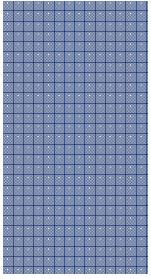


- Ma il quadro è in realtà ancora più complesso.  
In molti settori “di assemblaggio” ciascun prodotto è composto da più parti e componenti, oppure subsistemi (es. automobile, tergicristalli, motore)  
Questo non accade in altri settori “di processo” (es. acciaio), in cui il prodotto finale è frutto di un processo produttivo continuo, non scomponibili

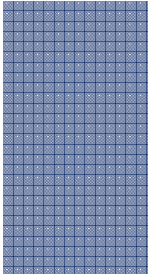




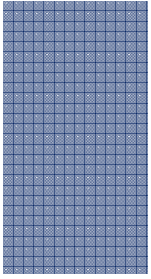
- Alcuni settori sono “di assemblaggio” i prodotti possono essere:
  - a bassa tecnologia (es. abbigliamento, mobilio)
  - A media tecnologia (es. auto)
  - ad alta tecnologia (es. computer, telefoni)
- In questi settori la produzione può essere scomposta in fasi o “moduli” che poi vengono assemblati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



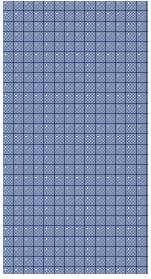
- I mutamenti tecnologici hanno reso molto più possibile rispetto al passato, “frammentare” la produzione in “moduli” realizzati in paesi diversi (sia all’interno dell’impresa sia da parte di produttori indipendenti)
- Le tecnologie dell’informazione e della comunicazione consentono un controllo molto migliore delle operazioni a distanza e la trasmissione di dati e informazioni in tempo reale e a costo zero



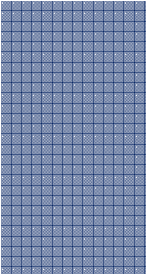
- Gli sviluppi delle tecnologie della logistica e del trasporto consentono di spostare parti e componenti con una velocità molto maggiore, un costo molto più basso e un controllo sui tempi molto più sicuro
- Questo fa sì che sia molto cresciuto il fenomeno della “frammentazione della produzione”:
- Stati Uniti/Asia (in particolare Cina)
- Germania/paesi dell’Europa Orientale

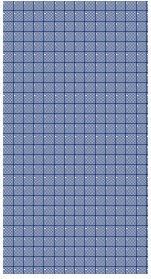


- Dal decentramento internazionale della produzione deriva una quota importante del commercio internazionale, che è composto da parti e componenti commerciali all'interno di una impresa o nell'ambito di accordi di subfornitura.
- Commercio interno all'impresa, fra sussidiarie e casa madre
- Commercio fra imprese diverse, ma legate da accordi contrattuali di fornitura

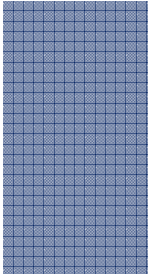


- Questo rende più difficile leggere e interpretare i dati di commercio internazionale
- Un paese può esportare prodotti interamente sviluppati al suo interno: l'export equivale all'intero valore aggiunto realizzato nella produzione
- Un paese può esportare prodotti per i quali ha importato dall'estero una quota sostanziale di parti e componenti: quindi il valore dell'export è molto maggiore del valore aggiunto realizzato nella produzione

- 
- E' molto cresciuta la frammentazione internazionale della produzione anche nei servizi. Le fasi routinarie e a maggior contenuto di lavoro possono essere decentrate nei paesi a basso costo del lavoro
  - Esempio: contabilità, call centers
  - Ma il decentramento di fasi produttive nei servizi riguarda anche attività a maggior contenuto di lavoro qualificato: es. attività mediche di analisi



- Queste scelte riguardano l'intera catena del valore
- L'impresa quindi, per ciascuna fase produttiva, 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 divenute estremamente complesse.
- Oltre a dove produrre è molto importante la scelta 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 dei costi
- Le alleanze strategiche con i fornitori offrono i benefici dell'integrazione verticale senza i problemi organizzativi associati