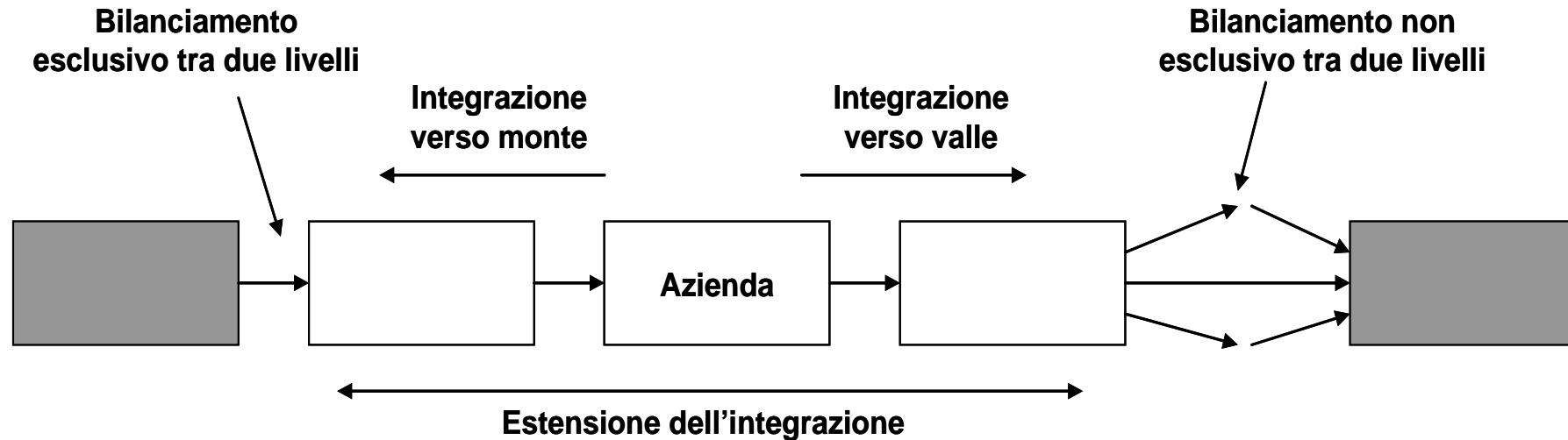


Scelte di integrazione e localizzazione degli impianti

Sergio Cavalieri
Università degli Studi di Bergamo



Le dimensioni delle scelte di integrazione verticale



Fattori principali influenzanti le scelte di make or buy



Driver	Ipotesi	
Core Business	La scelta di integrazione dipende dal collegamento al core business e dal rischio associato allo svolgimento all'esterno dell'attività. Se i due fattori hanno scarso impatto, la decisione sarà probabilmente di buy; al crescere di questi fattori aumenta la propensione al make.	
Know-how tecnologico	Aumentando l'importanza del fattore tecnologico e la sua crucialità nella posizione competitiva dell'azienda, al ora il business va mantenuto all'interno, in caso contrario si opta per una soluzione buy.	Fattori di natura strategica
Ridattabilità delle competenze	Maggiore è il numero dei mercati e dei prodotti in cui una azienda è coinvolta, maggiormente essa sarà disposta a internalizzare la produzione in virtù della possibilità di sfruttare economie di scala e di scopo.	
Capacità e risorse	Tanto più grande è la disponibilità di risorse e capacità all'interno di una azienda, tanto maggiore sarà la probabilità di integrare le attività.	
Costi di transazione	Più una transazione richiede la presenza di asset specifici per produrre un determinato bene, maggiori saranno i costi di transazione associati all'esternalizzazione. Allo stesso modo, aumentando il grado di incertezza del contesto nel quale si sviluppa una transazione, maggiori saranno i costi di transazione richiesti. In caso di buy, per ottemperare a le clausole contrattuali.	Fattori economico-organizzativi
Esperienza nelle transazioni	Precedenti transazioni sul mercato permettono di sviluppare delle competenze che riducono i rischi e i costi di transazione. Maggiore è l'esperienza e la competenza, più agevole è il ricorso a politiche di buy.	
Robustezza della supply chain	Se introdurre un nuovo fornitore provoca un indebolimento della catena di fornitura, allora è più idonea una politica di make.	
Prodotto	Volumi di produzione elevati giocano a favore di una scelta di esternalizzazione; minori sono infatti i costi transazionali (emissione di ordini, set-up, ..). È inoltre importante valutare il posizionamento del prodotto nel suo ciclo di vita: più esso è maturo, minore è in genere la convenienza ad investire in risorse interne.	Fattori di contesto
Mercato	L'incertezza e il trend della domanda diminuiscono i vantaggi derivanti da investimenti in capacità interna: più il mercato è incerto, maggiore è la tendenza a sviluppare transazioni sul mercato.	

Un esempio



Area	Peso dell'area (0-100)	Fattore	Peso (0-100)	Make (1-4)	Buy (1-4)
STRATEGIA	15	Collegamento con il core business	15	4	4
		Know How tecnologico	30	1	4
		Specificità delle competenze	25	4	4
		Ciclo di vita del prodotto	30	3	2
	/	Somma pesata	100	42	51
TECNOLOGIE E PROCESSI	20	Entità dell'investimento	25	4	4
		Specificità degli asset	5	4	4
		Capacità produttiva flessibilità	35	1	3
		Abilità produttive	15	4	4
	/	Somma pesata	100	55	69
COSTI	35	Produzione	35	2	3
		Gestione delle scorte	25	2	3
		Costi di transazione	15	3	2
		Trasporto	25	2	3
	/	Somma pesata	100	75,25	99,75
SUPPLY CHAIN	30	Capacità di coordinamento	25	3	3
		Capacità gestione SC	25	3	3
		Robustezza della supply chain	20	4	2
		Performance di consegna	30	2	4
	/	Somma pesata	100	87	93

VALUTAZIONE SCENARI	MAKE	BUY
	259,25	312,75



Orientamenti e fattori principali

Orientamento	Vantaggi	Svantaggi	Attività critiche
Mercato	<ul style="list-style-type: none"> - Vicinanza al mercato - Economie di trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa focalizzazione dei siti produttivi - Scarso sfruttamento di economie di scala in produzione - Difficoltà nell'introduzione di nuovi prodotti - Scorte elevate 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocazione dei mercati ai singoli impianti/magazzini - Gestione di siti produttivi non specializzati e multiprodotto
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> - Economie di scala in produzione - Ridotta duplicazione delle attività produttive - Facilità di introduzione di nuovi prodotti - Livelli qualitativi uniformi 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsa presenza locale - Significativa esposizione al rischio di fluttuazione dei tassi di cambio - Alti costi di trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dell'ubicazione degli impianti produttivi - Raggruppamento dei prodotti in famiglie tecnologiche omogenee
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Economie di scala di produzione - Duplicazione quasi nulla delle attività produttive - Possibilità di tradurre l'esperienza in miglioramenti di processo - Condivisione delle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Siti produttivi poco focalizzati sui prodotti - Significative diseconomie di trasporto - Alte scorte di componenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dell'ubicazione degli impianti produttivi - Coordinamento delle attività tra i diversi impianti

Fattori influenzanti le scelte di ubicazione



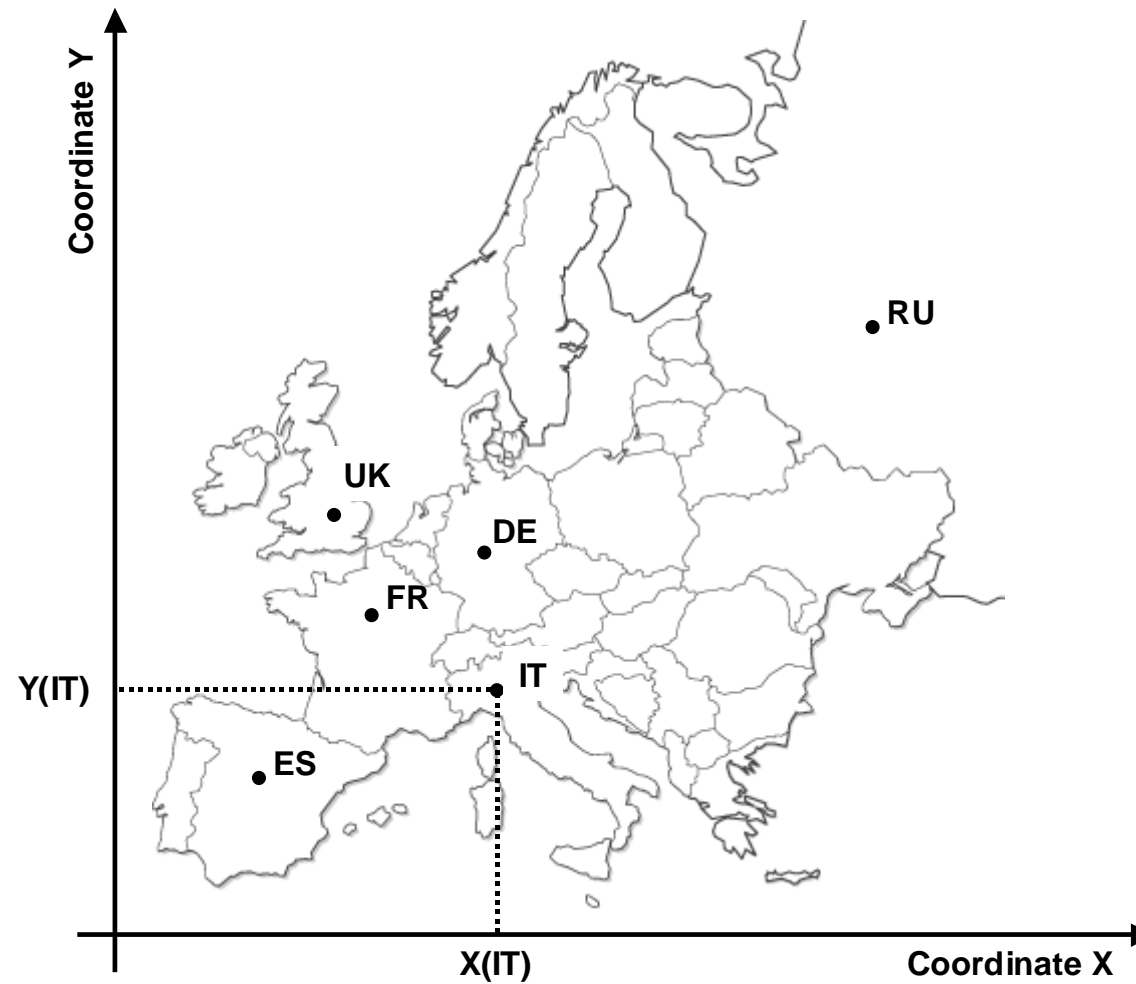
Livello decisionale	Fattori
Nazione	<ul style="list-style-type: none"> - Posizionamento dei mercati - Disponibilità di manodopera e risorse produttive (materie prime, energia e tecnologia) - Presenza di fornitori e loro prossimità geografica - Rischi connessi all'instabilità politica e sociale - Problemi culturali ed economici - Rischi connessi ai tassi di cambio e alla legislazione fiscale
Regione / Area	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivi dal governo locale - Costi relativi alla costruzione / locazione degli stabili - Prossimità dei fornitori - Ruolo dei sindacati dei lavoratori - Costo e disponibilità di servizi primari (elettricità, acqua, ecc.) - Costo e disponibilità di servizi di trasporto - Attrattività della regione / dell'area (cultura, clima, regime fiscale, ecc.) - Regolamentazione in materia ambientale
Sito	<ul style="list-style-type: none"> - Costo / dimensione del sito - Raggiungibilità dei sistemi di trasporto - Vicinanza dei mercati e dei fornitori - Vincoli locali



Metodo del punteggio – Un esempio

Fattore	Importanza	Sito 1	Sito 2	Sito 3
Prossimità dei fornitori	30	30	60	60
Prossimità delle aree clienti	20	50	30	40
Accessibilità alle grandi arterie di comunicazione stradale	15	70	70	80
Costo dei terreni	10	60	60	60
Costo medio del lavoro	10	70	60	50
Tassazione locale	5	50	50	50
Possibilità di espansione futura	5	60	20	70
Disponibilità di manodopera qualificata	5	10	70	90
		4.850	5.350	5.950

Metodo del centro di gravità



Un esempio



Area cliente	Coordinata X	Coordinata Y	Quantità/anno
Spagna (ES)	2,3	2,8	5.000
Francia (FR)	4,2	5,5	9.000
Italia (IT)	6,3	4,2	8.000
Regno Unito (UK)	3,6	7,0	12.000
Germania (DE)	6,1	6,3	18.000
Russia (RU)	12,7	10,2	5.000

Area cliente	Quantità/anno	Coordinata Xc	Coordinata Yc
	5.000	5,5	6,1
	7.000	5,8	6,2
Russia (RU)	9.000	6,0	6,3
	12.000	6,3	6,5
	15.000	6,6	6,7

Caso Ramona Company - 1



	Digione	Sitges	Hull
<i>Costi Fissi (000 €/anno)</i>			
Costo del lavoro personale indiretto di produzione	3.400	2.700	3.200
Ammortamento	750	600	400
Assicurazione	250	225	210
Costi energia	310	275	290
Tasse	100	90	80
Totale	4.810	3.890	4.180
<i>Costi Variabili (€/unità prodotta)</i>			
Materie prime	21,50	25,90	24,75
Costo del lavoro personale diretto di produzione	12,50	11,30	11,10
Imballaggio	1,30	2,05	1,50
Trasporto	0,30	1,10	0,95
Totale	35,60	40,35	38,30

Caso Ramona Company - 2



Unità prodotte	Digione	Sitges	Hull
0	4.810.000	3.890.000	4.180.000
20.000	5.522.000	4.697.000	4.946.000
40.000	6.234.000	5.504.000	5.712.000
60.000	6.946.000	6.311.000	6.478.000
80.000	7.658.000	7.118.000	7.244.000
100.000	8.370.000	7.925.000	8.010.000
120.000	9.082.000	8.732.000	8.776.000
140.000	9.794.000	9.539.000	9.542.000
160.000	10.506.000	10.346.000	10.308.000
180.000	11.218.000	11.153.000	11.074.000
200.000	11.930.000	11.960.000	11.840.000
220.000	12.642.000	12.767.000	12.606.000
240.000	13.354.000	13.574.000	13.372.000