





15 -

Caso di apertura

- 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 una presenza globale
 - La Flextronics poteva sfruttare sistemi informativi web-based per condividere informazioni con la Microsoft
 - La Microsoft riponeva fiducia nella Flextronics



C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 4



Introduzione

- 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?

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 5



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

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 6



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

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 4

Relazione tra qualità e costi

```

    graph LR
      A[miglioramento dell'affidabilità] --> B[aumento della produttività]
      A --> C[diminuzione dei costi di rilavorazione e di scarto]
      A --> D[diminuzione dei costi di garanzia]
      B --> E[diminuzione dei costi di produzione]
      C --> F[diminuzione dei costi di assistenza]
      D --> F
      E --> G[aumento dei profitti]
      F --> G
  
```

FIGURA 15.1 La relazione tra qualità e costi.

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 3

La gestione di qualità totale

- La filosofia della gestione di qualità totale (TQM) è stata sviluppata da alcuni consulenti americani come W. Edwards Deming, Josephy Juran, e A. V. Feigenbaum
- Deming identificò alcuni punti che dovrebbero essere inclusi in ogni programma di TQM
 - Il management dovrebbe adottare una filosofia secondo la quale gli errori, i difetti e i materiali di bassa qualità non sono accettabili
 - I supervisori dovrebbero lavorare di più con i lavoratori e dar loro gli strumenti necessari per compiere il proprio lavoro
 - Il management dovrebbe creare un ambiente in cui i lavoratori non abbiano timore nel dichiarare i problemi
 - Gli standard lavorativi non dovrebbero essere definiti in termini di numeri o quote, ma dovrebbero incorporare una qualche nozione di qualità

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 3

Il Sei Sigma

- Il Sei Sigma è il successore moderno del TQM
 - E' una filosofia statisticamente fondata che ha lo scopo di ridurre i difetti, eliminare gli sprechi e minimizzare i costi all'interno dell'impresa
- Un processo produttivo a livello Sei Sigma è accurato al 99.99966%
 - Solo 3,4 pezzi difettosi per milione di unità

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 10



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 11



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 12



Fattori paese

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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 13

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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 14

Una tipica curva dei costi unitari

FIGURA 15.2 Una tipica curva dei costi unitari.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 15

Localizzare gli impianti produttivi

- Argomenti a sostegno dell'accentrimento 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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 16



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 17



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 18



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 19

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 produttive flessibili	disponibili	non disponibili
Fattori prodotto		
Densità di valore del prodotto	alta	bassa
Prodotto che risponde a bisogni universali	sì	no

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 20

Il ruolo strategico degli stabilimenti esteri

- Inizialmente, aperti dove i costi del lavoro sono bassi
- Successivamente, diventano importanti centri per la progettazione e l'assemblaggio finale
- Tale evoluzione è causata dalla pressione a:
 - Migliorare la struttura di costo
 - Personalizzare il prodotto alle necessità dei consumatori
 - Crescente abbondanza di fattori di produzione avanzati

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 21

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

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 23



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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 23



Gestire una supply chain globale

- Obiettivo di gestione dei materiali in 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

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

15 - 24



Il ruolo dell'information technology e di Internet

- Le imprese utilizzano in misura crescente sistemi di scambio elettronico dei dati (EDI) per coordinare il flusso di materiali lungo le *operations* e di qui fino ai clienti
- I sistemi EDI richiedono collegamenti tra i sistemi informatici dell'impresa, dei suoi fornitori e degli spedizionieri; questi collegamenti elettronici sono quindi usati:
 - Per comunicare gli ordini ai fornitori
 - Per segnalare le parti spedite
 - Per tracciarle durante il trasporto
 - Per registrare il loro arrivo

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



Il ruolo dell'information technology e di Internet

- Effetti dei sistemi EDI
 - Fornitori, spedizionieri e imprese clienti comunicano tra loro senza nessun ritardo
 - Maggiore flessibilità e reattività dell'intero sistema di fornitura globale
 - Si eliminano i documenti cartacei tra fornitori, spedizionieri e imprese clienti
- I sistemi basati sul Web stanno rapidamente trasformando la gestione di supply chain globale, permettendo anche alle imprese più piccole di ottenere un miglior bilanciamento tra offerta e domanda
- Poiché il numero di imprese che adottano questi sistemi è aumentato, quelle che non lo fanno si trovano con uno svantaggio competitivo significativo



Uno sguardo al capitolo 16

- Marketing globale e R&S
 - Globalizzazione dei mercati e dei marchi
 - Segmentare il mercato
 - Caratteristiche del prodotto
 - Strategia distributiva
 - Strategia di comunicazione
 - Strategia di prezzo
 - Definizione del marketing mix
 - Sviluppo di un nuovo prodotto
