

LUISS 

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia Aziendale

*L'impatto della globalizzazione e della delocalizzazione sulla
scelta "Make or Buy"*

Professore
Giovanni Fiori

RELATORE

Marco Cattermole
274771

CANDIDATO

Anno Accademico

2023/2024

INDICE

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo 1 "Make or Buy" e la Teoria dei Costi di Transazione</i>	6
1.1 La scelta "Make or Buy": una disamina dettagliata	6
1.2 Le aree aziendali oggetto del "Make or Buy"	12
1.3 Transazione e costo di transazione: definizioni e contestualizzazione teorica	18
1.4 Applicazione della Teoria dei Costi di Transazione alla scelta "Make or Buy"	21
1.5 Costi e Benefici del "Make or Buy"	25
<i>Capitolo 2 Impatti della Globalizzazione e della Delocalizzazione</i>	30
2.1 Contesto storico della Globalizzazione	30
2.2 L'Ascesa della delocalizzazione e la creazione delle Catene Globali del valore	35
2.3 Effetti della Globalizzazione e della delocalizzazione sul "Make or Buy"	40
2.4 Il caso di studio del Gruppo Schiano: come l'evoluzione nel comportamento dei clienti influenza le decisioni "Make or Buy" nel paradigma produttivo e nella catena di approvvigionamento dell'industria delle biciclette.....	46
2.5 Sfide e opportunità nel contesto globalizzato	51
<i>Capitolo 3 Prendere la scelta strategica "Make or Buy"</i>	55
3.1 Pianificazione della strategia "Make or Buy"	55
3.2 Pianificazione strategica	57
3.3 Programmazione e controllo.....	65
3.4 Controllo delle operazioni	69
<i>Conclusioni</i>	74
<i>Bibliografia</i>	79
<i>Sitografia</i>	82

Introduzione

Nel contesto dinamico e in continua evoluzione dell'economia globale, la decisione "make or buy" rappresenta una delle maggiori e più complesse scelte strategiche che debbono essere affrontate dalle aziende. Infatti, questo dilemma, che coinvolge la scelta tra svolgere internamente un'attività, un servizio o produrre un bene ("make") o acquisirli da fornitori esterni ("buy"), comporta importanti risvolti in termini strategici ed economici che possono determinare il successo o il fallimento di un'impresa. La teoria economica che supporta questa decisione trova le sue radici nella Teoria dei Costi di Transazione, sviluppata da Ronald Coase e successivamente ampliata da Oliver Williamson. Questa teoria enfatizza l'importanza di includere nella valutazione economica per prendere la decisione "make or buy" non solo i costi di produzione, ma anche dei costi inevitabilmente associati alla gestione di un rapporto transazionale con i fornitori esterni, come quelli di ricerca dei fornitori, contrattazione dei contratti e monitoraggio delle prestazioni.

L'evoluzione del concetto di "make or buy" è stata pesantemente influenzata dai processi di globalizzazione e delocalizzazione. Con la globalizzazione, le imprese sono state in grado di espandere le proprie operazioni al di fuori dei confini nazionali, accedendo a nuovi mercati e diverse risorse. D'altra parte, con la delocalizzazione, è stato possibile lo spostamento di alcuni processi aziendali in paesi con costi del lavoro più bassi, contribuendo a rendere le imprese più competitive. Il risultato di questo cambiamento è stato l'emergere di catene globali del valore, dove diverse fasi della catena del valore sono distribuite in vari paesi, ciascuno di essi specializzato in specifiche attività che contribuiscono alla realizzazione del prodotto finale.

Parallelamente, questa evoluzione ha portato le catene di approvvigionamento in una configurazione globale e altamente sofisticata, rendendo queste decisioni ancora più complesse. Questo perché le aziende devono fare i conti con nuove sfide per gestire efficientemente le catene di approvvigionamento, date dai rischi di interruzioni operative e variabili macro-ambientali. La digitalizzazione e le nuove tecnologie hanno trasformato i paradigmi di produzione e distribuzione, spingendo le aziende a ripensare e innovare i loro modelli di business per creare un vantaggio competitivo duraturo. Negli ultimi anni, la sostenibilità ambientale e sociale è divenuta un fattore cruciale nelle decisioni aziendali, influenzando direttamente la gestione delle catene di approvvigionamento. Con

sempre maggiore frequenza, le aziende sono chiamate a integrare pratiche sostenibili nelle proprie operazioni per soddisfare le aspettative degli stakeholder e mantenere un vantaggio competitivo. Inoltre, eventi recenti come la pandemia di Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno minato ulteriormente la stabilità delle aziende, aumentando notevolmente i rischi di interruzione operativa e dando così prova della necessità di costruire catene di approvvigionamento più resilienti e flessibili.

In tal modo, con il tempo, la scelta tra “make or buy” è diventata così importante ed essenziale da assumere una rilevanza strategica nel contesto attuale. Non si tratta più solo di una scelta per ridurre i costi, bensì di una decisione fondamentale per migliorare la qualità, accelerare l'innovazione e aumentare la flessibilità organizzativa. Oggi le aziende utilizzano questa decisione strategica per concentrarsi sulle loro competenze chiave e sfruttare le capacità specialistiche dei fornitori esterni, creando reti di collaborazione stabili e di lungo periodo. Questo consente quindi alle aziende di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato e di accedere a capacità e tecnologie che potrebbero non essere presenti all'interno dell'organizzazione.

Nei capitoli successivi esploreremo approfonditamente le implicazioni economiche, organizzative e strategiche della decisione “make or buy”. Nello specifico, analizzeremo come un'azienda possa bilanciare i benefici dell'internalizzazione, come il controllo sulla qualità e la protezione del know-how, con quelli dell'esternalizzazione, come la riduzione dei costi e l'accesso a competenze specializzate. Vedremo anche in che modo le aziende possono gestire i rischi associati a ciascuna scelta, come la perdita di controllo sulle attività esternalizzate o l'aumento dei costi fissi legati all'internalizzazione. Per illustrare visivamente tali implicazioni esamineremo esempi concreti di aziende che hanno affrontato il dilemma “make or buy”, analizzando il processo decisionale, le strategie adottate e le implicazioni a lungo termine di queste scelte. Questi esempi ci permetteranno di comprendere come le teorie economiche vengono applicate nella pratica e di valutare l'efficacia delle diverse strategie in contesti specifici. Attraverso l'analisi di queste esperienze reali, evidenzieremo i fattori critici che influenzano la decisione “make or buy” e le *best practices* nel processo decisionale “make or buy”. Capiremo come le aziende possano strutturare i propri processi decisionali, valutare i rischi e i benefici associati a ciascuna opzione utilizzando strumenti analitici avanzati e metodologie di valutazione. Inoltre, esploreremo come implementare strategie efficaci per supportare queste

decisioni, garantendo che esse siano allineate con gli obiettivi strategici a lungo termine dell'azienda.

Capitolo 1 "Make or Buy" e la Teoria dei Costi di Transazione

1.1 La scelta "Make or Buy": una disamina dettagliata

In un sistema economico in costante evoluzione, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, dinamiche di mercato sempre più complesse e una crescente enfasi sulla sostenibilità e la responsabilità sociale, la decisione "make or buy" si conferma come una delle scelte strategiche fondamentali per le aziende di ogni settore. Questa tematica, che ha le sue radici nella teoria d'impresa sin dai primi anni '20, assume oggi una rilevanza ancora maggiore, riflettendo le sfide e le opportunità di un contesto globale interconnesso.

«Il make or buy è la scelta di un'azienda di svolgere un particolare processo o attività all'interno della propria azienda (make), oppure di acquistarli da un fornitore (buy)»¹.

In realtà, questa decisione può assumere diverse forme: si potrebbe trattare, infatti, della scelta di produrre una particolare componente di un prodotto complesso più grande. Se, per esempio, un'azienda producesse generatori a turbina, dovrebbe anche essere in grado di produrre i cuscinetti a sfere che li compongono? Oppure, se un'azienda producesse automobili, dovrebbe anche produrre internamente i motori? Ci si può, dunque, interrogare su quali specifici processi produttivi mantenere all'interno dell'azienda o esternalizzare, domandandosi ad esempio nel caso di un processo produttivo richiedente un trattamento termico specializzato, se convenga acquistare l'impianto necessario o utilizzare un subappaltatore specializzato.

Sebbene gli esempi forniti provengano da aziende manifatturiere², le stesse questioni si possono applicare su altri tipi di aziende. Ad esempio, un'azienda di logistica, dovrebbe gestire internamente la propria flotta di veicoli o dovrebbe affidarle a fornitori di servizi specializzati? Oppure, un'azienda di servizi informatici, dovrebbe sviluppare internamente il proprio software gestionale, o dovrebbe acquistare soluzioni software da terzi? Questi quesiti sono rilevanti tanto nel settore manifatturiero quanto in quello dei servizi. Difatti, la scelta "make or buy" riguarda aziende appartenenti a tutti i settori, non

¹ D. PROBERT, *Developing a Make or Buy Strategy for Manufacturing Business*, IEE Manufacturing, 1997, p. 2.

² Le industrie manifatturiere sono quelle che producono beni di qualsiasi tipo attraverso una combinazione di lavoro umano, sistemi automatizzati, processi chimici, strumenti e sistemi analoghi. Il settore manifatturiero si basa sulle principali fasi di fabbricazione, lavorazione e allestimento dei beni, spesso partendo da materie prime per arrivare a prodotti che possono essere venduti al mercato.

si limita solo allo spostamento all'esterno di alcune attività produttive precedentemente svolte internamente, ma riguarda una logica di riorganizzazione aziendale che comporta un'attenta valutazione sia del partner sia delle diverse attività della catena del valore³. L'obiettivo è trattenere all'interno le attività principali per raggiungere gli obiettivi e mantenere un vantaggio competitivo⁴ (definite come *core*⁵), ed esternalizzare tutte quelle attività che possono essere migliorate in termini di innovazione⁶, qualità e costo se effettuate da partner selezionati, al fine di aumentare l'efficienza⁷ e la flessibilità strutturale dell'azienda.

Il concetto di «outsourcing» si collega strettamente a questa dicotomia, ed è definito da Chase⁸ come un «atto di spostamento di alcune delle attività interne e delle responsabilità decisionali di un'azienda a fornitori esterni»⁹. Il fenomeno può racchiudere tutte le attività della catena del valore di un'azienda, dalle attività di servizio (come la mensa, la pulizia, la vigilanza) alle attività di IT¹⁰ (gestione hardware, sviluppo di software ad hoc per l'azienda, ecc.), fino alle attività di gestione del personale (come la contabilità del personale, la gestione della formazione, la gestione e lo sviluppo del personale) e alle fasi riguardanti le attività produttive o di ricerca e sviluppo. L'outsourcing può essere visto come una manifestazione pratica della scelta di "buy" in quanto un'azienda decide di

³ Per M. Porter (1985) la catena del valore si intende l'insieme di attività e di sotto-attività attraverso cui l'impresa si crea valore per il mercato. Queste attività sono distinte in due categorie generali: le attività primarie (come la logistica, marketing, servizi al cliente, ecc.) e le attività di supporto (come l'approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, ecc.).

⁴ L'attrattività effettiva dell'impresa nel settore dipende dalla capacità di posizionarsi dalla stessa in una posizione favorevole all'interno del settore, che permette di raggiungere una redditività superiore rispetto alla media, il c.d. "vantaggio competitivo".

⁵ Le attività "core" sono direttamente allineate con la missione e le competenze principali dell'organizzazione, contribuendo in modo sostanziale alla creazione di valore per i clienti e le parti interessate.

⁶ L'innovazione è una combinazione di un'attività di invenzione, vale a dire di generazione di nuove idee, e di un'attività di sfruttamento commerciale, ovvero dell'individuazione di opportunità per l'ottenimento di un guadagno dalla vendita/applicazione dell'idea generati.

⁷ L'efficienza operativa in azienda si riferisce alla capacità di un'organizzazione di svolgere le sue attività e processi in modo da massimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili (personale, materiali, budget...) e ottenere i migliori risultati possibili.

⁸ Ronald Harry Coase (Willesden, 29 dicembre 1910 – Chicago, 3 settembre 2013) è stato un economista inglese naturalizzato statunitense, vincitore del premio Nobel per l'economia nel 1991 «per la scoperta e la spiegazione dell'importanza che i costi di transazione e i diritti di proprietà hanno nella struttura istituzionale e nel funzionamento dell'economia».

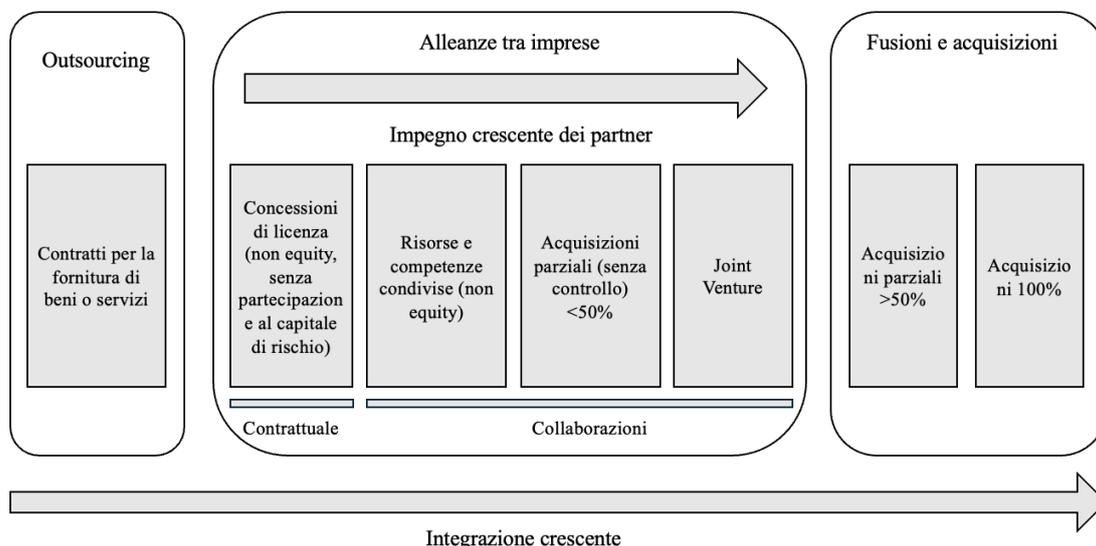
⁹ M.J. SCHNIEDERJANS, A. SCHNIEDERJANS, D.G. SCHNIEDERJANS, *Outsourcing and insourcing in an international context*, Routledge, 2017, pp. 3-4.

¹⁰ La tecnologia dell'informazione, in acronimo IT (in inglese *Information Technology*), è l'insieme dei metodi e delle tecnologie che vengono utilizzate in ambito pubblico, privato o aziendale per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione di dati e informazioni.

acquistare un'attività, un servizio o un prodotto finito da un fornitore esterno piuttosto che impiegare risorse per produrlo internamente. Al contrario, l'«insourcing» si allinea con la scelta di "make" e può essere visto come un'allocazione o una riassegnazione di risorse all'interno della stessa organizzazione o di avviare nuove attività internamente anziché esternalizzarle.

La **figura 1.1**¹¹ riflette il concetto che non esiste una soluzione unica per tutte le aziende riguardo alla scelta “make or buy”. Le aziende possono contare su una vasta gamma di opzioni e scegliere la strategia che meglio si allinea ai propri obiettivi, tenendo conto dei diversi livelli di rischio associati ad ogni scelta.

Figura 1.1



Lo spostamento da sinistra a destra implica un aumento dell'integrazione e una diminuzione del ricorso alle transazioni contrattuali di mercato. L'outsourcing è collocato all'estrema sinistra del grafico, che va a rappresentare il livello più basso di integrazione, dove le aziende semplicemente stipulano contratti con fornitori esterni. Le alleanze strategiche¹² tra imprese occupano la parte centrale e possono essere considerate forme di integrazioni parziali, situandosi così in un territorio che bilancia la scelta tra “make” e “buy” in base alle proprie necessità. La forma di alleanza più debole è l'accordo di

¹¹ J. LIPCZYNSKI, J.O. WILSON, J. GODDARD, *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, IV Ed., Pearson, 2016, p. 277.

¹² Un'alleanza strategica è definita: “struttura organizzativa volta a governare un contratto incompleto tra imprese separate e su cui ogni impresa ha un controllo limitato”.

licenza¹³, che è governata da un contratto e richiede una cooperazione limitata tra le parti. Spostandosi più a destra sul grafico, troviamo la prima forma di collaborazione tra imprese, in cui tra le due organizzazioni avviene una condivisione di risorse e competenze senza una partecipazione azionaria (non *equity*), il che suggerisce un certo grado di proprietà comune o incrociata di risorse, ma non un controllo condiviso o una proprietà. Con le acquisizioni parziali (senza controllo), un partner detiene una partecipazione minoritaria del capitale dell'altro partner, mentre con la proprietà incrociata parziale, ogni partner detiene partecipazioni nel capitale dell'altro, ma sempre non abbastanza per esercitare il controllo sull'altro. Infine, le *joint venture* sono «accordi tra partner per creare una nuova impresa allo scopo di sfruttare un'opportunità di mercato oppure per formare un consorzio allo scopo di acquisire una società che colmi un gap nelle loro competenze congiunte»¹⁴. Nell'ultimo stadio del grafico, che rappresenta il livello più alto di integrazione, l'azienda acquirente detiene il controllo dell'azienda target tramite un'acquisizione parziale (>50%) o un'acquisizione totale del 100%, che gli consente di integrarla verticalmente¹⁵ lungo la sua catena di approvvigionamento.

Entrambe le strategie, outsourcing e insourcing, sono il risultato di un'attenta valutazione del dilemma "make or buy", dove le aziende devono bilanciare i vantaggi e gli svantaggi di svolgere internamente rispetto all'acquisto esterno. È una decisione che tocca il cuore strategico dell'azienda, che va oltre la mera analisi economica, influenzando l'intera struttura strategica dell'azienda definendone l'identità e la sua direzione a lungo termine. Tale scelta si intreccia con le dinamiche interne dell'organizzazione, coinvolgendo tutti e tre i livelli di strategia di un'organizzazione.

A livello di *corporate*, tale scelta va ad impattare su tutte e tre le direttrici che vanno a definire i confini di un'impresa: settoriale, geografica e dimensionale¹⁶. A livello

¹³ Una licenza è un contratto che conferisce a una parte (impresa o individuo) i diritti d'uso di una risorsa di proprietà della controparte.

¹⁴ J. LIPCZYNSKI, J.O. WILSON, J. GODDARD, *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, IV Ed., Pearson, 2016, p. 276.

¹⁵ La strategia di integrazione verticale consiste nell'integrazione delle attività lungo la filiera economica-produttiva, ossia nell'occupare quei business precedentemente presidiati da propri fornitori (integrazione a valle) o da propri clienti (integrazione a valle).

¹⁶ Una strategia di corporate definisce il modo con cui l'impresa può creare valore configurando e coordinando le sue attività multi-mercato. In particolare, la configurazione si occupa della definizione dei confini dell'impresa che viene realizzata lungo tre direttrici: settoriale, geografica e dimensionale.

settoriale la scelta “make or buy” influisce sulla strategia di diversificazione¹⁷ di un'azienda influenzandone l'espansione verso nuovi mercati, poiché tramite il “buy” le aziende possono accedere rapidamente a tecnologie o competenze che non possiedono internamente, accelerando significativamente il loro ingresso in nuovi mercati/settori o sviluppando nuovi prodotti.

A livello geografico gioca un ruolo critico nella strategia di internazionalizzazione¹⁸ di un'azienda, permettendo di cogliere le opportunità presentate dall'espansione globale, da una migliore configurazione della catena di valore e dalle relazioni con i partner locali. Tuttavia, bisogna precisare che le delocalizzazioni produttive¹⁹ possono avvenire sia a livello nazionale che internazionale. Il diagramma mostrato nella **Figura 1.2**²⁰ può servire a delineare più precisamente il concetto in questione.

Figura 1.2

		Localizzazione geografica	
		Nazionale	Internazionale
Fonte	Esterna all'impresa	<i>Outsourcing domestico</i>	<i>Outsourcing internazionale</i>
	Interna all'impresa	<i>Offerta domestica</i>	<i>IDE verticali (offshoring)</i>

Parliamo di «offshoring» (o IDE verticali), quando l'attività trasferita all'estero è realizzata all'interno della stessa impresa multinazionale: ad esempio, la casa madre commissiona la produzione a una sua filiale situata in un altro paese. Al contrario, si parla di «outsourcing internazionale» quando la proprietà dell'azienda che delocalizza è

¹⁷ La strategia di diversificazione consiste nell'ingresso dell'impresa in business diversi da quelli precedentemente occupati.

¹⁸ La strategia di internazionalizzazione è intesa come una strategia di espansione dell'impresa oltre i confini domestici.

¹⁹ Trasferimento del processo produttivo, o di alcune fasi di esso, in aree geografiche o Paesi in cui esistono vantaggi competitivi.

²⁰ A. AMENDOLA, M. BIAGIOLI, G. CELI, *Economia della globalizzazione. Economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2014, p. 158.

separata da quella dell'azienda estera incaricata dell'attività: la multinazionale, ad esempio, crea un accordo di subfornitura con un'azienda estera per fabbricare un prodotto o elaborarne una parte. Invece, all'interno dei confini nazionali dell'impresa e sotto la sua proprietà si parla di «offerta domestica», mentre quando si sceglie di affidare delle attività a un fornitore esterno si parla di «outsourcing domestico».

Infine, sempre a livello *corporate*, l'ultima direttrice su cui la scelta va ad impattare è quella dimensionale. Infatti, la decisione “make or buy” influenza la strategia di integrazione verticale, incidendo direttamente sulla sua struttura e dimensione: optare per il “make” porta spesso a un allargamento delle operazioni interne, incrementando le dimensioni aziendali per gestire e controllare l'intera catena di valore, si parla di «centralizzazione»²¹ del potere decisionale. Al contrario, il “buy” va in direzione opposta, rendendo l'azienda più snella e flessibile, poiché alcune funzioni o processi vengono affidati a fornitori esterni, in tal caso si parla di «decentralizzazione»²².

Al livello di *business*²³, la scelta “make or buy” è fondamentale per determinare come un'azienda gestisce le proprie attività, influenzando quanto un'azienda si focalizzi sul *Core Business*, sull'innovazione, la gestione dei costi e la sua posizione all'interno del mercato. Decidere di esternalizzare consente di concentrarsi sulle competenze chiave e di accedere rapidamente a nuove tecnologie e competenze, mantenendo al contempo una struttura dei costi flessibile. Dall'altra parte, produrre internamente offre un maggiore controllo sulla qualità e sull'innovazione. Questa scelta strategica deve trovare un equilibrio tra la necessità di agilità e innovazione con l'importanza del controllo e dell'efficienza, guidando l'azienda verso il successo nel suo ambiente competitivo.

A livello funzionale²⁴, invece, il paragrafo successivo esplora come tale scelta tocchi le diverse aree operative e definisca il modo in cui le risorse siano allocate e gestite in queste aree, consentendo di capire meglio le conseguenze pratiche della scelta tra “make or buy”

²¹ Centralizzazione, in senso generico, è il processo secondo il quale le attività di un'organizzazione, in particolare quelle decisionali e progettuali, vengono concentrate in un luogo o da un gruppo di persone ristretto.

²² Decentralizzazione: delegare una parte del potere e delle funzioni a livelli inferiori dell'organizzazione di un'azienda o affidare parte del potere su specifiche attività a imprese esterne specializzate.

²³ Le strategie di business definiscono le modalità attraverso cui le imprese possono competere in un dato settore. Esse, infatti, hanno come fine ultimo quello di ottenere un vantaggio competitivo, ossia un profitto di impresa che sia superiore al profitto dei concorrenti.

²⁴ Una funzione aziendale (o area funzionale) è un insieme di attività svolte all'interno dell'azienda, raggruppate in base al criterio dell'omogeneità delle competenze necessarie per svolgerle.

e di allineare le strategie funzionali in modo coerente con gli obiettivi aziendali complessivi.

Tali decisioni non sono statiche, ma devono essere costantemente revisionate per adeguarsi alle evoluzioni del mercato, al fine di garantire all'azienda un vantaggio competitivo duraturo. Questo perché ormai al giorno d'oggi, nello svolgimento delle sue funzioni, un'organizzazione si imbatte in una serie di interazioni, non soltanto all'interno della propria struttura ma anche nel più ampio contesto esterno, con vari attori. Internamente, la collaborazione e la comunicazione tra le varie unità operative sono fondamentali per l'efficienza operativa e l'innovazione tecnologica. Esternamente l'organizzazione entra in contatto con una gamma di soggetti vari: fornitori, clienti, che grazie alla diffusione di internet, sono diventati parte attiva del processo di creazione del valore e anche i competitors, che tramite alleanze strategiche possono entrare a far parte della catena del valore dell'impresa. È cruciale, inoltre, comprendere come la presenza e l'azione dello Stato influenzino i costi aziendali, agendo sia come causa che come regolatore delle transazioni²⁵. Ad esempio, lo Stato può imporre normative stringenti che incidono negativamente sui costi aziendali.

Dunque, l'azienda, nel condurre la propria attività, interagisce sia internamente che esternamente con diversi soggetti e per gestire queste interazioni, si trova a dover dirigere una serie di transazioni, che comportano dei costi, definiti come "costi di transazione". Questi sono intrinsecamente legati alle decisioni "make or buy" in quanto influenzano direttamente la convenienza economica e strategica di produrre internamente oppure di acquistare esternamente beni o servizi. Pertanto, la decisione "make or buy" non si limita a un semplice calcolo economico basato sui costi di produzione o acquisto, ma deve includere un'analisi dettagliata dei costi di transazione associati.

1.2 Le aree aziendali oggetto del "Make or Buy"

Per decidere se affidare a terzi attività, processi o servizi che potrebbero essere svolti all'interno dell'organizzazione le aziende pongono l'enfasi su ciò che non rappresenta un'area di forza distintiva per l'azienda. Quindi, per scegliere cosa esternalizzare o meno ci si concentra su "ciò per cui non è riconosciuta" o "ciò che altri possono fare meglio",

²⁵ Nel linguaggio tecnico-economico, per influsso dell'ingl. *transaction*, è usato per significare genericamente un'operazione commerciale o un affare, e in particolare la compravendita.

espressioni che tradotte in termini più aziendali, suggeriscono due criteri principali per considerare l'outsourcing:

- Le aree aziendali “non *core*”: riguardanti attività che non sono centrali alla *mission*²⁶ e alle competenze distintive dell'azienda. Si tratta di aree sia di ambito logistico-produttivo, che si caratterizzano per una più o meno marcata vicinanza o distanza dal *core*, che di processi di supporto al *business*, che includono servizi generalmente considerati come spese generali o amministrative. Esempi ne sono la manutenzione dell'edificio, i servizi di pulizia o di vigilanza, fondamentali per il funzionamento quotidiano dell'azienda, ma non direttamente legati al processo produttivo o al valore centrale che l'azienda offre al mercato.
- Prodotti/Servizi per i quali l'azienda non è competitiva: se l'azienda internalizzando le attività, i processi o i servizi non riesce ad offrire prodotti con un certo livello di performance rispetto ai competitors, potrebbe considerare il ricorso al mercato.

Tuttavia, l'outsourcing non è un processo univoco; infatti, anche se le aziende decidessero di ricorrere al mercato esistono diverse tipologie di outsourcing che si adattano ai vari obiettivi e situazioni aziendali. Per prendere decisioni di outsourcing in un'organizzazione ci si concentra su due dimensioni fondamentali: in base alla vicinanza delle attività da esternalizzare al *core business* e alla complessità gestionale di tali attività.

Il primo criterio da considerare è la vicinanza delle attività, oggetto di esternalizzazione, al *core business* dell'azienda. Ogni organizzazione presenta, infatti, processi fondamentali per il suo business e altri che sono considerati ausiliari. Non vi è una netta distinzione tra queste due classi, dato che ciò che per una società rappresenta un'attività di supporto, per un'altra può essere essenziale al proprio business. Un esempio può essere rappresentato dal servizio clienti, che in un'azienda che si occupa di produzione industriale potrebbe essere semplicemente di supporto rispetto al *core business* dell'impresa, mentre costituisce il cuore pulsante per un'impresa che opera nel settore alberghiero.

²⁶ L'obiettivo generale di un'organizzazione è chiamato “*Mission*”: questo concetto ne riassume la visione, i valori condivisi e la ragion d'essere.

L'altro parametro di riferimento è il grado di complessità gestionale delle attività da affidare a terzi. Attività complesse possono includere la gestione delle risorse umane, l'amministrazione, il controllo di gestione, la formazione, i sistemi informativi, la logistica e così via, che spesso risultano difficili da esternalizzare. Al contrario, attività di bassa complessità, come quelle produttive standard, sono più semplici e possono facilmente essere affidate a terzi.

Attraverso l'analisi di questi due fattori è possibile distinguere quattro categorie di outsourcing (Ricciardi e Venticelli²⁷): tradizionale, tattico, risolutivo e strategico, come mostrato in **Figura 1.3**²⁸.

Figura 1.3



- Nel primo quadrante troviamo attività strategiche (progettazione, sviluppo, acquisti produzione e vendita) che sono complesse e centrali all'azienda e al suo valore unico sul mercato. Con tali attività si parla di outsourcing strategico, nel quale l'azienda capisce quali di queste attività sono essenziali per la *core business* e quali invece possono essere affidate a partner esterni. La problematica con questa tipologia di outsourcing riguarda il fatto che la scelta "make" implica una tendenza verso la centralizzazione, che da un lato può garantire pieno controllo e coerenza con gli alti standard aziendali, ma che allo stesso tempo richiede

²⁷ G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012, p. 116.

²⁸ My.liuc.it

capitali notevoli e può introdurre rigidità e complessità gestionale. D'altro canto, con la scelta "buy", l'azienda inizia un processo di dismissione di attività/funzioni e risorse che possono comportare sia benefici come l'accesso a competenze specializzate, riduzione di costi e maggiore flessibilità, ma anche a una minore integrazione verticale e potenzialmente a un minore controllo sulla qualità e sulla catena di fornitura (decentralizzazione). La chiave sta nel trovare un equilibrio che consenta all'azienda di avere il presidio da parte del management di tutte quelle aree di competenza ritenute strategiche per la competitività e lo sviluppo dell'impresa (*core competencies*²⁹), mentre tutte le altre attività possono essere delegate a terze parti in possesso di competenze specifiche e in grado di fornire lo stesso prodotto/servizio dell'azienda di origine con un costo più contenuto.

- L'outsourcing di soluzione riguarda processi caratterizzati da bassa complessità gestionale ma che hanno per oggetto quelle attività prossime al *core business*. Ad esempio, la gestione della logistica finale in una società che vende prodotti fisici al dettaglio è un tipico intervento di outsourcing di soluzione. Questa forma di outsourcing è tipicamente adottata quando un'azienda si trova di fronte a problemi che richiedono specializzazioni non presenti all'interno dell'organizzazione o quando ha bisogno di accedere a nuove tecnologie per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Le aziende possono così beneficiare della competenza specializzata esterna senza dover investire risorse significative per sviluppare internamente tali capacità. Tuttavia, affidarsi a fornitori esterni specializzati comporta dei rischi legati all'integrazione di queste soluzioni esterne nelle operazioni esistenti dell'azienda. Un outsourcing di successo con tali attività richiede una durata della relazione normalmente di lungo periodo, un adeguato livello di fiducia, una visione comune delle rispettive strategie, la condivisione degli obiettivi e una stretta interazione tra le parti in tutte le fasi di svolgimento della relazione, con tali attività quindi è molto comune creare delle alleanze strategiche tra le parti.

²⁹ Le "*core competences*" sono competenze fondamentali per l'impresa su cui essa basa la ricerca della propria posizione di vantaggio. Le competenze distintive sono quella combinazione di risorse incorporata in prodotti diversi, distintiva rispetto ai competitors e di valore per il mercato cui si rivolge l'impresa.

- Nell'area operativa si colloca il cosiddetto outsourcing tradizionale, poiché sono attività non strategiche per l'azienda e relativamente semplici da gestire da parte di terzi. Le attività esternalizzate sono di supporto, come la gestione delle paghe, i servizi di sicurezza e tutte le attività connesse ai servizi comuni. La relazione che si instaura tra l'azienda e l'*outsourcer*³⁰ non differisce significativamente dai rapporti di sub-fornitura³¹: dato che queste funzioni non incidono in modo significativo sulla gestione dell'impresa, è possibile esternalizzarle senza necessitare di una cooperazione strategica profonda con il fornitore. Di conseguenza, l'interazione tra le parti può essere circoscritta a un periodo di breve o medio termine, limitandosi a svolgere specifiche attività a basso valore aggiunto. Nell'ottica di massimizzare i benefici dell'esternalizzazione in questi settori, optare per aziende specializzate che offrono servizi simili ad altri clienti può rappresentare la scelta più conveniente. Queste stesse aziende, spinte dalla concorrenza e dall'accumulo di esperienza, tendono a perfezionare costantemente i loro servizi, assicurando così prestazioni superiori a costi inferiori rispetto alla gestione *in-house*.
- Nell'ultima area, le attività oggetto di outsourcing, identificate come "outsourcing tattico", comprendono funzioni e attività aziendali distanti dal *core business*, ma che possono comunque contribuire a migliorare la posizione competitiva dell'azienda. Le funzioni esternalizzate includono compiti o ruoli caratterizzati da una notevole complessità gestionale, come ad esempio, la formazione del personale o lo sviluppo dei sistemi informativi. Si verifica tipicamente un'intensa interazione tra *outsourcee* e *outsourcer* sotto l'aspetto operativo, sia in sede di definizione delle caratteristiche del servizio reso dal terzo, sia nella fase di determinazione delle specifiche del servizio fornito, sia nel controllo e nella gestione dell'attività svolta dal fornitore. Anche se il legame

³⁰ Contratto di outsourcing: accordo con cui un soggetto (committente o *outsourcee*) trasferisce in capo ad un altro soggetto (*outsourcer*, o partner) alcune funzioni necessarie alla realizzazione del proprio scopo imprenditoriale.

³¹ Con il contratto di subfornitura, un imprenditore si impegna a compiere per conto di un'impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime forniti dallo stesso committente, ovvero si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente.

tra le parti è più marcato rispetto a quello presente nell'outsourcing tradizionale e tende ad estendersi su un arco temporale medio-lungo, a questo livello non si riscontrano ancora forme di condivisione strategica tra l'azienda committente e il fornitore.

Ulteriore classificazione delle modalità di esternalizzazione potrebbe essere fatta in base alla partecipazione del fornitore all'attività (Ricciardi³²):

- fornitura di capacità: viene esternalizzata solamente l'esecuzione dell'attività;
- fornitura di specialità: viene esternalizzata sia l'esecuzione dell'attività che l'acquisto delle materie prime.

Inoltre, si può effettuare un'ulteriore distinzione tra le diverse tipologie di fornitori che un'azienda può avere:

- Fornitori normali: i quali hanno semplicemente rapporti basati sul prezzo e sulle direttive tecniche dell'impresa committente. I contratti riguardano singoli ordini e non comportano impegni delle controparti per il medio-lungo periodo.
- Fornitori integrati: i quali stipulano accordi di medio-lungo periodo dove si prevede una relazione duratura con forniture di piccole quantità scaglionate nel lungo periodo. I fornitori integrati hanno generalmente un rapporto duraturo con il cliente e si richiede un maggior coinvolgimento tra le due organizzazioni per il miglioramento continuo e sistematico dei livelli di efficienza, qualità, servizio e capacità tecnologica.
- Fornitori partner: i quali sviluppano rapporti di lungo periodo in cui si realizzano anche progetti congiunti di ricerca e sviluppo per il raggiungimento di innovazioni nell'ambito dell'attività che riguarda la relazione. I partner acquisiscono connotati strategici e la cooperazione permette la progettazione congiunta di prodotti, processi e tecnologie innovative. La relazione che si instaura tra i due soggetti deve essere valutata in funzione dell'attività esternalizzata ma è possibile giungere a rapporti di completa integrazione operativa e strategica.

³² G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012, p. 117.

1.3 Transazione e costo di transazione: definizioni e contestualizzazione teorica

Il campo dell'economia relativo ai costi di transazione, che si basa sui contributi iniziali di Commons³³ (1934) e Coase³⁴(1937), e che è stato ulteriormente elaborato da Williamson³⁵ dagli anni '80 in poi, rappresenta un approccio innovativo e distintivo all'analisi microeconomica.

Questo approccio si distacca dalla tradizionale visione dell'impresa delineata dalla teoria economica neoclassica³⁶, la quale ignora le dinamiche interne alle aziende, in quanto vengono considerate come sistemi dati che interagiscono tra loro nel mercato, acquisendo risorse e offrendo prodotti in reazione a stimoli esterni. In questa visione tradizionale, le variazioni strutturali fra le aziende sono interpretate come il risultato delle diverse condizioni dei mercati in cui operano, assumendo che il mercato sia il sistema più efficace per l'allocazione delle risorse. Tuttavia, questa prospettiva non spiega perché non tutto il coordinamento delle attività economiche sia affidato ai meccanismi impersonali del mercato, ed invece esistono organizzazioni che gestiscono internamente una parte di queste attività. La risposta a questa domanda richiede di focalizzarsi sul concetto di "transazione".

Coase nell'articolo *The Nature of the Firm*³⁷ del 1937 osserva che in un'economia di mercato molte decisioni di allocazione delle risorse sono prese inconsciamente, grazie al meccanismo dei prezzi. In assenza di distorsioni del mercato³⁸, se il prezzo di un fattore

³³ John Rogers Commons (Hollansburg, 13 ottobre 1862 – Fort Lauderdale, 11 maggio 1945) è stato un economista statunitense, studioso nel campo dell'economia istituzionale e uno dei pionieri nello studio dei costi di transazione.

³⁴ Ronald Harry Coase (Willesden, 29 dicembre 1910 – Chicago, 3 settembre 2013) è stato un economista inglese naturalizzato statunitense, vincitore del premio Nobel per l'economia nel 1991 «per la scoperta e la spiegazione dell'importanza che i costi di transazione e i diritti di proprietà hanno nella struttura istituzionale e nel funzionamento dell'economia».

³⁵ Oliver Eaton Williamson (Superior, 27 settembre 1932 – Berkeley, 21 maggio 2020) è stato un economista statunitense, famoso in particolare per i suoi studi sui costi di transazione. Nel 2009 è stato insignito del Premio Nobel per l'economia, insieme a Elinor Ostrom, con la motivazione: "per la sua analisi della governance economica specialmente per i limiti dell'impresa".

³⁶ La teoria microeconomica nota come la teoria neoclassica dell'impresa vede protagonisti studiosi di diversi Paesi e di varia formazione (tra i più noti Alfred Marshall in Gran Bretagna e il francese Léon Walras). Nella teoria neoclassica, il ruolo dell'impresa, guidata dal desiderio di massimizzare il profitto, è allocare risorse e organizzare la produzione in modo tale da soddisfare i bisogni dei consumatori.

³⁷ "The Nature of the Firm" (1937) è un articolo di Ronald Coase. Ha offerto una spiegazione economica del perché gli individui scelgono di formare partnership, società e altre entità commerciali piuttosto che negoziare bilateralmente attraverso contratti su un mercato. L'autore ha ricevuto il Premio Nobel per le scienze economiche nel 1991, in parte grazie a questo articolo.

³⁸ Un mercato "non distorto" o "perfetto" è la condizione di mercato ideale in cui perfetto tutti i partecipanti dispongono delle medesime informazioni in merito agli strumenti finanziari oggetto di

di produzione³⁹ è più alto nel settore X che nel settore Y, il fattore si sposta da Y a X, fin quando la discrepanza dei prezzi non verrà annullata. Tuttavia, vi è anche un vasto insieme di decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse all'interno dell'organizzazione che non seguono questa logica.

Coase sottolinea che, quando si usano i mercati per allocare le risorse, si incorre sia nei costi di produzione, che nei costi di transazione⁴⁰. Questi ultimi comprendono dei costi legati a differenti fasi della transazione:

- I costi di ricerca associati alla raccolta di informazioni necessari a produrre un'interazione fra gli operatori economici e l'esplorazione e identificazione delle possibili alternative di scambio.
- I costi sostenuti negoziando il contratto che specifica i termini della transazione.
- I costi che sono creati artificialmente dagli Stati, attraverso il prelievo di imposte sulle vendite o l'imposizione di quote di produzione.

Il costo totale di una transazione è quindi costituito da due componenti distintive: il costo di produzione e il costo di transazione, che a sua volta è dato dalla somma dei costi sostenuti nelle diverse fasi della transazione.

Nel suo articolo Coase spiega come certe transazioni vengano effettuate all'interno delle aziende, piuttosto che nel mercato, perché ciò consente di ridurre i costi di transazione. Ad esempio, trasferire risorse tra reparti o assumere lavoratori con contratti a lungo termine elimina la necessità di negoziare prezzi e dettagli contrattuali esternamente, oltre a evitare costi aggiuntivi come le tasse sulle vendite. Secondo l'analisi di Coase, un'azienda si espande internalizzando transazioni che prima avvenivano sul mercato e si ridimensiona quando le restituisce alla sfera del mercato. Ciò solleva la domanda sul perché il mercato continui a esistere se internalizzando le transazioni si riducono o eliminano i costi associati. La risposta di Coase è che esistono limiti all'efficienza

scambio. Sebbene teoricamente possibile, il mercato perfetto non esiste in realtà perché non tutti gli operatori vogliono (o hanno la capacità) di sostenere i costi per la raccolta dell'intero insieme di informazioni.

³⁹ Con il termine "fattore di produzione" si intende ciascun bene o servizio che viene impiegato nel processo di trasformazione e produzione di un altro bene o, per estensione, nell'erogazione di un servizio.

⁴⁰ I costi di produzione sono tutti quei costi legati allo svolgimento di un'attività. Invece, i costi di transazione sono tutti quei costi legati all'organizzazione di un'attività, che si dividono, a loro volta, tra costi ex ante (prima della transazione) e costi ex post (dopo la transazione).

dell'organizzazione interna: l'imprenditore ha la capacità di gestire meglio alcuni tipi di transazioni rispetto ad altre, quindi, per alcune attività, potrebbe essere più vantaggioso ricorrere al mercato. Inoltre, i costi di gestione aumentano con l'aumentare del numero di transazioni interne. Quindi, oltre un certo punto, non è più vantaggioso espandere l'azienda.

Le teorie di Coase sulla natura dell'impresa hanno ispirato numerosi ulteriori contributi teorici. Tuttavia, è stato il lavoro di Williamson a rendere celebre la teoria dei costi di transazione negli anni Ottanta, a cui fu riconosciuto il Premio Nobel per l'economia nel 2009.

Williamson sostiene che, nel caso in cui il mercato non funzioni correttamente, risultando quindi "incompleto"⁴¹ e rendendo la transazione eccessivamente costosa, l'impresa può ottenere una riduzione dei costi svolgendo al proprio interno la transazione. In altre parole, il mercato fallisce quando comporta costi che possono essere diminuiti attraverso l'uso di un'organizzazione interna anziché affidarsi al mercato esterno. Conseguentemente, ogni volta che si verifica una differenza significativa tra i costi di coordinamento esterno (mercato) e quelli di gestione interna delle transazioni, esiste un incentivo all'integrazione verticale.

Quando si valuta l'alternativa "make or buy" è fondamentale considerare il costo totale della transazione, cercando di minimizzare le voci che lo costituiscono. La decisione dipende dai diversi costi relativi ai metodi di coordinamento dell'attività produttiva: un'azienda internalizzerà nuove attività fino al punto in cui i costi di coordinamento interno non eguagliano quelli di coordinamento tramite il mercato. Pertanto, i fattori che favoriscono l'integrazione verticale sono legati all'individuazione dei prezzi di mercato, alla definizione dei contratti e, in generale, ai costi della negoziazione, mentre tra i fattori

⁴¹ I contratti scambiati sul mercato sono "incompleti" quando: 1. nell'impossibilità da parte dei contraenti di prevedere ogni possibile contingenza futura che dovesse verificarsi nel corso della relazione; 2. negli elevati costi di contrattazione sostenuti dalle parti per accordarsi su ogni singola circostanza e il costo di descriverla in modo esaustivo nel contratto; 3. nel costo di ricorrere al sistema legale per ottenere l'adempimento del contratto; 4. nella difficoltà di ottenere l'enforcement del contratto, a causa delle limitate informazioni esistenti tra le parti riguardo ad azioni, caratteristiche o stati del mondo, oppure alla difficoltà di trasmettere queste informazioni all'autorità esterna.

che limitano l'integrazione verticale assume un ruolo di rilievo la presenza di rendimenti decrescenti della funzione imprenditoriale/manageriale⁴².

1.4 Applicazione della Teoria dei Costi di Transazione alla scelta "Make or Buy"

La decisione di un'impresa del dilemma del "make or buy" è influenzata da una complessa interazione di fattori. Questi elementi sono stati analizzati dettagliatamente nel corso degli anni attraverso lo sviluppo della Teoria dei Costi di Transazione, con l'obiettivo di ottimizzare l'allocazione delle risorse tramite un bilanciamento tra i benefici derivanti dall'integrazione verticale e il ricorso al mercato esterno.

Un primo fattore intuitivo che spinge un'azienda verso l'integrazione verticale (make) è l'interdipendenza tecnologica⁴³ nel processo produttivo. Williamson⁴⁴ suggerisce che ciò che motiva le aziende a integrare verticalmente le loro operazioni non sono tanto le economie di scala⁴⁵, ma è la complessità e l'alto costo del coordinamento tra diverse fasi produttive attraverso il mercato. Ad esempio, il costo di stilare e monitorare un contratto tra il proprietario di un altoforno e il proprietario di un laminatoio sarebbe proibitivamente alto, quindi l'azienda integra verticalmente per evitarlo.

Altro elemento che crea numerosi problemi che influiscono sugli sforzi dell'impresa nell'organizzare la produzione è l'incertezza. Questa può derivare sia da fattori esterni, come cambiamenti tecnologici o di mercato, sia da una mancanza di informazioni interne. Quindi, le imprese si trovano a dover gestire informazioni incomplete o inaffidabili, che possono influenzare le loro decisioni, parliamo citando Simoni di "razionalità limitata"⁴⁶. Secondo Arrow⁴⁷ e Carlton⁴⁸ la soluzione make potrebbe essere una strategia per ridurre alcune di queste incertezze, permettendo un accesso più diretto alle informazioni, e un controllo maggiore sulla qualità. Tuttavia, in ambienti caratterizzati da rapidi

⁴² J. LIPCZYNSKI, J.O. WILSON, J. GODDARD, *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, IV Ed., Pearson, 2016, pp. 287-88

⁴³ L'interdipendenza tecnologica è una condizione in cui diverse aziende dipendono reciprocamente dalle tecnologie delle altre per funzionare efficientemente.

⁴⁴ O. E. WILLIAMSON, *Transaction cost economics*, in *Handbook of industrial organization*, 1989.

⁴⁵ Si hanno economie di scala su un dato range di produzione quando il costo medio di produzione diminuisce all'aumentare della capacità produttiva dell'unità considerata fino a raggiungimento della dimensione minimo efficiente (DME, se si supera il DME si parla di diseconomie).

⁴⁶ Simoni (1955) conia il termine di "razionalità limitata" per descrivere la limitata capacità degli agenti economici di assorbire ed elaborare l'informazione necessaria per prendere decisioni ottime.

⁴⁷ K.J. ARROW, *Vertical integration and communication*, in *Rand Journal of Economics*, 1975, pp. 173-83.

⁴⁸ D. CARLTON, *Vertical integration in competitive markets under uncertainty*, in *Journal of Industrial Economics*, 1979, pp. 189-209.

cambiamenti tecnologici, può essere più efficace affidarsi a fornitori esterni (buy) per gestire il rischio e l'incertezza. Carlton sostiene, infatti, che una strategia ottima potrebbe essere quella dell'integrazione parziale per soddisfare la domanda certa, lasciando la domanda più fluttuante a produttori specializzati.

Adelman⁴⁹, Langlois e Robertson⁵⁰ suggeriscono che l'integrazione verticale sia connessa al ciclo di vita dell'industria. Nelle prime fasi di lancio ed espansione, i produttori possono optare per un'integrazione verso l'alto per sviluppare le proprie offerte e verso il basso per garantire efficaci strategie di marketing e supporto post-vendita. Man mano che l'industria raggiunge uno stadio di maturità, si sviluppano aziende specializzate e canali distributivi autonomi, permettendo ai produttori di disinvestire dalle attività a monte e a valle. Nelle fasi di piena maturità e di declino, l'integrazione verticale può ricrescere poiché le imprese ancora nel settore tentano di compensare il calo della domanda dei consumatori aumentando il loro potere sul mercato.

Quando le relazioni tra fasi consecutive di un processo produttivo sono collegate da relazioni complesse, anche da un punto di vista legale, l'integrazione verticale può offrire maggiore efficienza. Garantire l'approvvigionamento di input o l'accesso a canali distributivi affidabili tramite contratti a lungo termine può risultare complesso se il prodotto subisce continui cambiamenti di design o tecnologici, rendendo difficile delineare accordi che coprano tutte le eventualità e prevengano discordanze future che potrebbero causare dispute legali costose. Invece, negoziazioni a breve termine possono rivelarsi insufficienti per chi ha effettuato investimenti pensando a una prospettiva a lungo termine, a causa della scarsità di garanzie del contratto. Di fronte a tale insicurezza contrattuale, sia a breve che a lungo termine, l'integrazione verticale o parziale emerge come una soluzione preferibile.

Altro fattore di incertezza è l'azzardo morale (*moral hazard*) che emerge quando un agente⁵¹ non agisce nell'interesse del principale e quest'ultimo non può controllare le

⁴⁹ M.A. ADELMAN, *Concept and statistical measurement of vertical integration*, in *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, 1955.

⁵⁰ R.N. LANGLOIS e P.L. ROBERTSON, *Explaining vertical integration: lessons from the American automobile industry*, in *Journal of Economic History*, 1989, pp. 361-75.

⁵¹ La relazione principale-agente è una relazione di agenzia che si determina quando l'esito di un accordo contrattuale per una parte dipende dal comportamento dell'altra. Agente (o mandatario) è il soggetto che agisce; principale (o mandante) è il soggetto su cui incide l'azione dell'agente.

azioni dell'agente, influenzando i contratti tra imprese in diverse fasi produttive. Ad esempio, in un contratto d'acquisto chiuso in condizioni di incertezza, il fornitore potrebbe includere un premio per il rischio nel prezzo, che l'acquirente può ritenere troppo alto e preferire un contratto che copra i costi più un *mark-up* come profitto. Tuttavia, contratti di questo tipo non incentivano il fornitore a minimizzare i costi e ad essere efficiente e nemmeno l'acquirente, in quanto il monitoraggio del lavoro del fornitore potrebbe risultare difficile o dispendioso. In tali condizioni, l'internalizzazione delle fasi potrebbe risultare un'opzione preferibile.

Williamson, nel corso dei suoi studi, si è soffermato molto su un altro fattore cruciale che determina la scelta, ovvero la specificità dei beni, riferendosi alla dipendenza reciproca tra due imprese dovuta a investimenti in risorse specializzate come capitale fisico, umano, siti o marchi, creando un monopolio bilaterale dove un'impresa è l'unica acquirente e l'altra l'unico venditore di un bene o risorsa specifica. Williamson⁵² classifica le risorse specializzate in tre categorie:

- Localizzazione vincolata, quando le due imprese essendo localizzate l'una vicina all'altra, risparmiano sui costi di trasporto o di gestione, ma limitano spostamenti in altre localizzazioni senza un consistente incremento dei costi.
- Beni capitali specialistici, che riguardano impianti o macchinari concepiti per un utilizzo molto specifico e che sono ottimizzati per una particolare transazione. Questi beni hanno un rendimento limitato se usati diversamente e possono causare eccedenze produttive se il compratore cambia fornitore.
- Capitale umano specializzato, quando manager e lavoratori sviluppano una conoscenza specializzata, che può essere essenziale per una determinata impresa, ma irrilevante per altre.

In tutte queste situazioni, l'azienda si trova a interagire con un fornitore che è immune dalla concorrenza, e questo avviene perché i costi irrecuperabili sostenuti dal fornitore generano delle barriere all'entrata per i potenziali entranti. Questa specificità porta le imprese a considerare l'integrazione verticale per evitare rischi di mercato e comportamenti opportunistici, talvolta optando per una integrazione parziale. Studi su

⁵² O. E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, in *The Free Press*, 1985, pp. 135-182.

grandi produttori di computer (Krickx⁵³) e sull'industria automobilistica (Bigelow e Argyres⁵⁴) confermano che le imprese preferiscono produrre internamente beni specifici, ma acquistare quelli standardizzati da fornitori esterni.

L'integrazione verticale, sia a livello nazionale che internazionale, può servire per evitare tasse o controlli sui prezzi. Le transazioni di mercato, soggette a tasse sulle vendite o controlli di prezzo, possono essere sostituite da transazioni interne, esentando da vincoli e restrizioni. Ad esempio, se una società A è soggetta a pagare un'imposta sulle vendite, da cui la società B è esente, per A esiste un chiaro incentivo all'integrazione verticale con B al fine di eludere l'imposta. Le autorità cercano di contrastare queste strategie regolamentando o tassando i prezzi a monte. Scherer⁵⁵ rileva che, sia negli Stati Uniti che in Europa, le compagnie petrolifere dichiaravano bassi profitti nelle fasi di raffinazione e distribuzione, ma elevati nell'estrazione (internalizzata a valle), meno tassata rispetto alle fasi successive.

Altro elemento di studi riguarda la discriminazione di prezzo. L'integrazione verticale può essere utilizzata per praticare discriminazione di prezzo, evitando l'inefficacia o l'illegalità secondo le leggi sulla concorrenza. Negli USA, il caso Alcoa⁵⁶ ha evidenziato come un monopolista dell'alluminio vendesse a prezzi diversi all'industria aeronautica e a quella degli utensili da cucina, a causa della diversa elasticità della domanda. Questo implica che i produttori di utensili da cucina potrebbero essere motivati a vendere all'industria aeronautica eventuali eccessi di alluminio. Attraverso l'integrazione verticale a valle nell'industria degli utensili da cucina, il fornitore di alluminio può impedire l'arbitraggio⁵⁷ e può nascondere la politica di discriminazione di prezzo.

Altro tema trattato dalla letteratura economica è la disintegrazione verticale, che avviene quando le imprese verticalmente integrate possono esplorare la creazione di nuovi mercati intermedi, diventando più specializzate e disimpegnandosi in alcune fasi della catena di

⁵³ G.A. KRIKX, *Vertical integration in the computer main frame industry: a transaction cost interpretation*, in *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1995, pp. 75-91.

⁵⁴ L.S. BIGELOW e N.S. ARGYRES, *Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early US auto firms*, in *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 2008, pp. 791-807.

⁵⁵ F.M. SCHERER, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, 1980.

⁵⁶ *United States v. Alcoa* (acronimo di "Aluminium Company of America") è una decisione storica riguardante la legge antitrust degli Stati Uniti.

⁵⁷ Comportamento che consente di trarre profitto da situazioni di incoerenza nel sistema dei prezzi o di differenziazioni regolamentari o fiscali fra entità istituzionali o territoriali.

approvvigionamento. La teoria avanzata da Stigler⁵⁸ suggerisce che inizialmente, con i mercati piccoli, prevale l'integrazione dei vari stadi produttivi, ma con l'espansione del mercato, emergono benefici dalla specializzazione e delle economie di scala, portando alla disintegrazione verticale. Chen⁵⁹ critica questa visione chiedendosi perché non possano esserci economie di scala anche all'interno di divisioni specializzate e attribuisce la disintegrazione alla concorrenza orizzontale, poiché un'impresa integrata a monte può essere boicottata dai concorrenti a valle (che acquisteranno da fornitori indipendenti), poiché è anche la loro rivale a valle, trovandosi costretta a separare la divisione a monte che diventa un'entità indipendente. Jacobides⁶⁰ cita esempi di disintegrazione nel settore dei computer e nel sistema bancario, dove la specializzazione e la standardizzazione hanno portato a benefici economici, mostrando come l'industria evolve dalla completa integrazione verso la co-specializzazione verticale.

1.5 Costi e Benefici del "Make or Buy"

La scelta di internalizzare determinate attività della catena del valore deriva innanzitutto da motivazioni economiche. Dal lato dei costi, è influenzata da analisi relative ai costi di transazione e ai costi di produzione.

Il primo gruppo di costi, come individuato dalle analisi di Coase e di Williamson, evidenzia che esistono vantaggi nell'internalizzazione quando i costi per la gestione delle transazioni di mercato sono superiori ai costi necessari per l'organizzazione dell'integrazione verticale. L'entità di questi costi varia in funzione della specificità delle risorse impiegate, dell'incertezza dell'andamento del mercato e della frequenza dei contratti con fornitori esterni. Secondo Williamson, in situazioni di poca incertezza, bassa specificità degli investimenti e di ridotta frequenza delle transazioni, risulta più vantaggiosa la scelta di seguire il mercato. Al contrario, in condizioni di incertezza, di investimenti specializzati e di transazioni ricorrenti, risulta allora più conveniente optare per l'internalizzazione.

⁵⁸ G.J. STIGLER, *The division of labor is limited by the extent of the market*, in *Journal of Political Economy*, 1951, pp. 185-93.

⁵⁹ Y. CHEN, *Vertical disintegration*, in *Journal of Economics and Management Strategy*, 2005, pp. 209-29.

⁶⁰ M.G. JACOBIDES, *Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking*, in *Academy of Management Journal*, 2005, pp. 465-98.

Per quanto riguarda i costi di produzione, la convenienza economica dell'internalizzazione delle fasi della catena dipende fondamentalmente dagli effetti delle economie di scala e, quindi, dall'aumento dei profitti derivabili dai minori costi di produzione interna. Affinché ci sia convenienza economica è necessario che si verifichino tre condizioni (Ricciardi)⁶¹:

- «il costo della produzione interna è inferiore al prezzo di acquisto sul mercato»;
- «il fabbisogno interno del semilavorato è compatibile con la capacità produttiva “ottima” dell’impianto integrato»;
- «l’incremento dei profitti derivanti dall’integrazione è superiore a quello ottenibile investendo le stesse risorse in attività alternative».

Oltre alle valutazioni economiche, la scelta di internalizzare deve considerare anche i vantaggi competitivi e i rischi associati. In merito ai vantaggi competitivi, il controllo della catena di fornitura di un semilavorato può permettere il controllo del prodotto in termini di qualità, quantità e tempistica, oltre alla possibilità di vendere il semilavorato ai concorrenti a prezzi maggiori o di non venderlo affatto. Altri vantaggi derivano dal controllo delle informazioni, che consente di ridurre l’incertezza esistente nelle transazioni riguardo al prezzo e alle quantità disponibili, facilitando la gestione delle fluttuazioni della domanda.

Invece, i rischi derivanti dall’integrazione riguardano l’incremento dei costi fissi e il conseguente aumento del *break-even point*⁶². Inoltre, il fabbisogno finanziario⁶³ per l’acquisizione potrebbe richiedere il ricorso a fonti di finanziamento esterne, nel qual caso si dovrebbero considerare anche gli oneri passivi che verranno contabilizzati nei periodi successivi. Un ulteriore rischio associato all’integrazione è la burocratizzazione⁶⁴ che

⁶¹ A. RICCIARDI, *L’outsourcing strategico: Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, 2000, pp. 20-22.

⁶² Il *Break-even point* (BEP), anche detto Punto di pareggio, è il calcolo del livello di attività che, dato il prezzo di vendita e la struttura dei costi, permette di eguagliare ricavi e costi totali, permettendo di raggiungere il pareggio economico.

⁶³ Con fabbisogno finanziario si intendono le risorse economiche necessarie per sostenere economicamente l’attività di un’impresa, dunque per far fronte agli investimenti e ai costi di gestione.

⁶⁴ Con burocratizzazione ci si riferisce all’insieme di procedure, regolamenti, processi e pratiche amministrative che un’organizzazione deve seguire per gestire le sue attività quotidiane, rispettare le normative, mantenere la conformità legale e affrontare le questioni finanziarie, amministrative e fiscali.

caratterizza le organizzazioni di grandi dimensioni, fenomeno che porta necessariamente a una riduzione dell'efficienza.

Invece, i vantaggi derivanti dalla scelta di esternalizzazione possono essere individuati in:⁶⁵

- **Riduzione dei costi.** Un'azienda può puntare alla riduzione dei costi per migliorare la situazione finanziaria, abbassare i prezzi dei propri prodotti e risultare più competitiva sul mercato, oppure per aumentare i profitti da redistribuire agli azionisti. La riduzione dei costi tramite l'esternalizzazione è possibile se il fornitore può raggiungere economie di scala centralizzando la produzione del prodotto/servizio per diversi clienti, grazie all'acquisto di materie prime a costi inferiori in virtù dei volumi acquistati, o acquisendo materie prime in aree dove i costi sono inferiori. La valutazione della reale riduzione dei costi tramite esternalizzazione richiede l'inclusione sia dei costi diretti di produzione che dei costi indiretti, quali il trasferimento della produzione dall'interno al fornitore, il tempo necessario per l'apprendimento delle modalità produttive richieste, il controllo dell'attività del fornitore e la contrattazione per eventuali cambiamenti nella relazione.
- **Maggior attenzione sulle *core competencies* e sulla visione strategica.** Le aziende possiedono competenze distintive che permettono loro di mantenere o migliorare il vantaggio competitivo. La decisione di esternalizzare alcune attività libera risorse manageriali, permettendo ai manager di focalizzarsi sugli aspetti tattici e strategici della gestione, come lo sviluppo e la gestione di nuovi prodotti, le acquisizioni, i finanziamenti e gli aspetti che migliorano la competitività aziendale. Inoltre, l'azienda può decidere di esternalizzare anche attività core se ritiene che fornitori qualificati possano eseguirle con la stessa qualità a un prezzo inferiore.
- **Miglioramento della struttura dei costi.** L'esternalizzazione di alcune attività può permettere la riduzione dei costi fissi, evitando elevati costi di mantenimento o di rinnovamento dell'impianto, oltre all'assunzione di personale, trasferendo tali investimenti alla struttura del fornitore. Quindi, l'esternalizzazione dell'attività

⁶⁵ G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012, pp. 110-12.

permetterà all'azienda una maggior flessibilità, consentendole di adattarsi alle variazioni della domanda senza influenzare negativamente la propria posizione finanziaria o il costo del prodotto finale.

- Acquisizione di nuove competenze e miglioramento della qualità. L'esternalizzazione può permettere all'azienda di acquisire nuove competenze e conoscenze presenti nella struttura del fornitore. L'azienda che esternalizza non può permettersi di acquistare i migliori macchinari per ogni operazione o impiegare il miglior management per ogni funzione. La decisione di esternalizzare attività non-core a fornitori che, grazie a economie di scala e di apprendimento, hanno raggiunto livelli elevati di qualità ed efficienza, permette all'azienda di migliorare il proprio vantaggio competitivo.
- Miglioramento della produttività interna. La decisione di spostare alcune attività in outsourcing può spingere i propri dipendenti a migliorare la produttività, per evitare che l'attività venga spostata all'esterno. La comunicazione delle decisioni di esternalizzazione potrebbe essere quindi un'attività strategica per spingere i propri lavoratori a migliorare la produzione interna, mantenendo sempre un confronto con la produttività dei fornitori esterni.

I costi che le aziende devono sostenere e i rischi associati alla scelta di esternalizzare riguardano vari aspetti:⁶⁶

- Costi di contrattazione e costi di opportunismo. Questi costi includono quelli sostenuti nella scelta del fornitore, come i costi di negoziazione pre e post contratto, i costi di controllo, e i costi derivanti da eventuali dispute legali o comportamenti opportunistici.
- Cambiamenti nell'atteggiamento del fornitore. I rischi relativi ai cambiamenti nell'azienda fornitrice riguardano possibili difficoltà finanziarie, decisioni da parte del management di non essere più fornitori di determinate attività oppure cambiamenti di strategia commerciale, indirizzando la propria attenzione a una tipologia diversa di clientela. Questo rischio è particolarmente elevato per le aziende che dipendono da un unico fornitore. Invece, la presenza di diversi

⁶⁶ G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012, pp. 112-14.

fornitori per un determinato servizio dovrebbe diminuire la probabilità di criticità collegate a questo rischio.

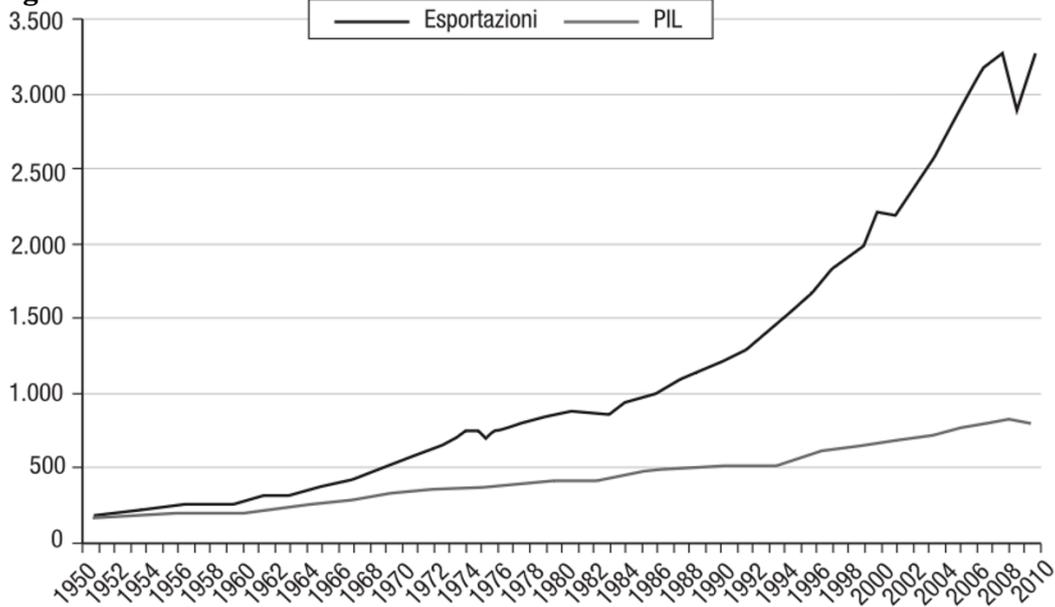
- Reazione negativa dell'ambiente circostante. L'esternalizzazione può compromettere l'immagine dell'azienda nell'area/regione di operazione a causa della possibile riduzione del personale. Se i fornitori sono locali, il contratto può includere l'assunzione di parte dei lavoratori da parte del fornitore. Se i fornitori sono in altre aree, l'azienda deve presentare un piano strategico per aiutare i lavoratori a trovare soluzioni alternative e condurre una campagna informativa per spiegare le ragioni della scelta all'opinione pubblica, riducendo il rischio di possibili boicottaggi dei propri prodotti.
- Perdita di informazioni confidenziali. L'esternalizzazione di attività come la gestione delle risorse umane, la contabilità, l'industrializzazione di prodotto o i servizi informatici comporta il trasferimento di informazioni confidenziali. Sebbene non sia possibile eliminare completamente questo rischio, esso può essere mitigato tramite clausole contrattuali specifiche.
- Perdita di controllo da parte del management. I manager che gestiscono l'attività obiettivo di esternalizzazione possono criticare la decisione a causa della possibile perdita di controllo sulla funzione. È fondamentale che l'azienda che esternalizza debba mantenere o creare una struttura interna per monitorare le attività esternalizzate e gestire le relazioni con i fornitori.
- Scelta del fornitore corretto. L'analisi del fornitore deve riguardare due aspetti: la riduzione dei costi e la qualità del prodotto/servizio (analisi diretta) e la costruzione di una relazione basata su affinità culturali, flessibilità, credibilità del fornitore e volontà di creare una partnership duratura (analisi attitudinale).
- Definizione di un contratto incompleto. L'esternalizzazione delle attività deve essere sempre accompagnata da un contratto che copra nel miglior modo possibile le funzioni da eseguire da parte del fornitore. Tuttavia, il contratto deve essere flessibile per consentire modifiche migliorative nel tempo e deve essere basato su incentivi che promuovano il miglioramento della relazione tra le parti. Inoltre, il contratto deve prevedere clausole che permettano miglioramenti reciproci nella relazione, oltre alla disposizione di eventuali cessazioni del contratto.

Capitolo 2 Impatti della Globalizzazione e della Delocalizzazione

2.1 Contesto storico della Globalizzazione

Negli ultimi cinquant'anni, il prodotto interno lordo (PIL) globale⁶⁷ è aumentato più velocemente della popolazione mondiale e le esportazioni sono cresciute più rapidamente del PIL. La **Figura 2.1**⁶⁸ mostra l'andamento delle esportazioni e del PIL mondiale dal 1950 al 2010.

Figura 2.1



Fonte: World Trade Organization

Questo sviluppo del PIL, insieme all'incremento degli scambi internazionali di beni e servizi, costituisce uno degli aspetti economici più rilevanti della globalizzazione. Soprattutto dalla fine degli anni '80, la globalizzazione ha definito le relazioni economiche internazionali, portando a una maggiore integrazione tra economie nazionali,

⁶⁷ Il PIL, acronimo di Prodotto Interno Lordo (in inglese GDP, cioè *Gross Domestic Product*) è il valore di tutti i beni di consumo o investimento (veicoli, macchinari, calzature, software, mobili...) e i servizi finali (trasporto pubblico, erogazione di energia, servizi professionali...) prodotti sul territorio di un Paese in un determinato periodo di tempo, espressi in moneta. Mentre con PIL Globale (in inglese GWP, cioè *Gross World Product*) si indica il PIL combinato di tutti i paesi del mondo.

⁶⁸ A. AMENDOLA, M. BIAGIOLI, G. CELI, *Economia della globalizzazione. Economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2014, p. 27.

interdipendenza dei mercati (sia mercati finanziari⁶⁹ sia mercati dei beni⁷⁰) e aumento della mobilità dei lavoratori, associato al sempre più elevato flusso di conoscenze che attraversano i confini nazionali. Inoltre, il rapido sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha amplificato la quantità e la qualità delle informazioni e la diffusione di modelli di consumo globali. Questo processo ha anche influito sul quadro politico e istituzionale delle relazioni internazionali, modificandolo e in qualche modo limitando il ruolo degli Stati-nazione nel governo dell'economia. Pertanto, la globalizzazione può essere vista come una fase dell'integrazione economica internazionale in cui il potere regolatorio dei governi viene meno⁷¹.

In realtà, i fenomeni di globalizzazione economica, caratterizzati principalmente da un marcato aumento proporzionale dell'importanza del commercio estero sul PIL globale, non rappresentano una novità del secolo passato.

La prima ondata di globalizzazione si è verificata nel periodo che va dal 1870 al 1914, stimolata (i) dalla diminuzione dei costi di trasporto, grazie all'innovazione tecnologica: su tutte la diffusione delle ferrovie e della navigazione a vapore, (ii) politiche di liberalizzazione commerciale intraprese dai paesi avanzati, che portarono ad una riduzione dei dazi, e (iii) l'utilizzo più efficiente di terra e risorse naturali, specialmente in America. Questo periodo vide il commercio inter-industriale crescere, con paesi in via di sviluppo (Africa, Asia e America Latina) che esportavano beni primari e importavano manufatti. Il commercio internazionale quasi raddoppiò e i flussi di capitale, principalmente verso paesi in sviluppo, crebbero notevolmente. Tuttavia, il fenomeno distintivo di quell'epoca è stato l'intenso aumento dell'emigrazione: cospicue ondate migratorie dall'Europa al Nord America e verso varie nazioni del Sud America (in particolar modo l'Argentina), nonché movimenti significativi all'interno dell'Asia. Durante quel tempo, si stima che circa 60 milioni di individui, corrispondenti al 10% della popolazione globale, si siano trasferiti (Collier e Dollar⁷²). Nonostante l'aumento del

⁶⁹ I mercati finanziari sono i "luoghi" dove è possibile acquistare o vendere strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, derivati, quote di fondi ecc.). In realtà, grazie alla globalizzazione dei mercati e alla diffusione del sistema telematico di negoziazione, non è più necessaria l'esistenza di un luogo fisico dove effettuare gli scambi.

⁷⁰ Il mercato dei beni è il settore dell'economia in cui vengono scambiati beni materiali, come prodotti finiti, materie prime e beni di consumo.

⁷¹ A. AMENDOLA, M. BIAGIOLI, G. CELI, *Economia della globalizzazione. Economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2014, p. 62.

⁷² P. COLLIER e D. DOLLAR, *Globalizzazione, crescita economica povertà*, Il Mulino, 2003.

reddito senza precedenti, la povertà crebbe a causa della trasformazione economica in atto, con una convergenza nei livelli di sviluppo tra i paesi industrializzati con i paesi non coinvolti nella globalizzazione. Questo processo terminò con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale⁷³ e la Grande Depressione⁷⁴ del 1929. Tra le due guerre, nonostante il progresso tecnologico e la riduzione dei costi di trasporto, ci fu un regresso nell'integrazione economica globale a causa del ritorno al nazionalismo⁷⁵ e al protezionismo⁷⁶, che colpì commercio, flussi di capitale e migrazioni, con una notevole contrazione del commercio internazionale. Il reddito crebbe meno velocemente e povertà e disuguaglianza aumentarono, nonostante la speranza di vita migliorasse grazie ai progressi medici.

La seconda fase di globalizzazione ebbe inizio nel secondo dopoguerra⁷⁷, in un periodo di tensione fra due blocchi: quello dei paesi occidentali capitalisti e quello dei paesi socialisti, culminato con la caduta del Muro di Berlino⁷⁸. Questa fase vide il commercio mondiale riprendere i livelli pre-bellici: nel 1970, le esportazioni raggiunsero il picco raggiunto nel 1913. Questa ondata non ristabilì subito i flussi di capitale e dei movimenti migratori della prima fase, ma continuò il calo dei costi di comunicazione, elemento chiave della globalizzazione. I tratti distintivi della prima parte di questa seconda ondata furono: (i) la formazione di istituzioni economiche internazionali, su tutte FMI⁷⁹ e Banca Mondiale⁸⁰, al fine di stabilizzare le interazioni economiche tra le nazioni occidentali; (ii) l'inizio di trattative multilaterali costanti su politiche commerciali, mirate a minimizzare

⁷³ Conflitto di dimensioni intercontinentali, combattuto dal 1914 al 1918. Innescata dalle pressioni nazionalistiche e dalle tendenze imperialistiche coltivate dalle potenze europee a partire dalla seconda metà del 19° sec., coinvolse 28 paesi e vide contrapposte le forze dell'Intesa (Francia, Gran Bretagna, Russia, Italia e loro alleati) e gli Imperi Centrali (Austria-Ungheria, Germania e loro alleati).

⁷⁴ Profonda crisi finanziaria economica, iniziata negli Stati Uniti con il crollo della Borsa valori di New York (ottobre 1929) e protrattasi per un decennio.

⁷⁵ Politica economica mirata a rendere completamente autosufficiente la nazione mediante il potenziamento delle risorse interne e l'adozione di misure protezionistiche da parte dello stato.

⁷⁶ Politica economica diretta a difendere i prodotti nazionali contro la concorrenza straniera, spec. mediante dazi; contrapposto a liberismo.

⁷⁷ Il secondo dopoguerra indica un periodo storico compreso tra la fine della Seconda guerra mondiale (1945) e gli anni seguenti.

⁷⁸ La caduta del muro di Berlino (9 novembre 1989) ha luogo alla fine della guerra fredda e apre la via a un riavvicinamento di due tipi di società che si sono progressivamente allontanate l'una dall'altra.

⁷⁹ Il Fondo monetario internazionale (Fmi), con sede a Washington, è un'istituzione internazionale della quale fanno parte 190 paesi, che ha la finalità di promuovere la stabilità economica e finanziaria.

⁸⁰ La Banca Mondiale (BM) è la principale organizzazione internazionale per il sostegno allo sviluppo e la riduzione della povertà. Istituita nel 1945, a seguito degli Accordi di Bretton Woods, è formalmente un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite e vi fanno parte 189 Paesi membri.

barriere commerciali, con il GATT⁸¹ come iniziale promotore e in seguito la WTO⁸²; (iii) il lancio di iniziative di integrazione regionale in linea con l'obiettivo dell'internalizzazione dell'economica, specialmente l'UE; (iv) la partecipazione attiva dei paesi industrializzati membri dell'OECD⁸³ al processo di globalizzazione e, successivamente, quella delle nazioni di recente industrializzazione o in fase di sviluppo nell'ambito dell'economia di mercato; (v) l'iniziale mancata inclusione dei paesi affiliati al blocco sovietico e della Cina nel processo di globalizzazione.

La fase corrente della globalizzazione ha inizio nei primi anni '90, grossomodo in coincidenza della caduta del Muro di Berlino, con l'apertura al mercato dei paesi ex socialisti. Due parole chiave di questa fase della globalizzazione sono: produzione e finanza. La globalizzazione della finanza comporta la massiccia espansione dei flussi internazionali di capitali di portafoglio. Le transazioni giornaliere in valuta estera sono salite a 40 trilioni di dollari nel 2008, da una media di 4 trilioni di dollari nel 1990 (Kozul-Wright e Rayment⁸⁴). La globalizzazione della produzione stessa ha due dimensioni: il commercio e gli investimenti diretti esteri. Anche questi sono aumentati a livelli storici negli ultimi vent'anni, non solo in termini assoluti, ma anche in relazione alla produzione mondiale, come si vede nella **Figura 2.2**.⁸⁵

⁸¹ Sigla (dall'inglese *General Agreement on Tariffs and Trade*) con la quale è noto l'Accordo generale sulle tariffe e sul commercio, concluso a Ginevra nell'ottobre del 1947, da 23 fra i paesi partecipanti alla commissione preparatoria della Conferenza internazionale per il commercio e l'occupazione.

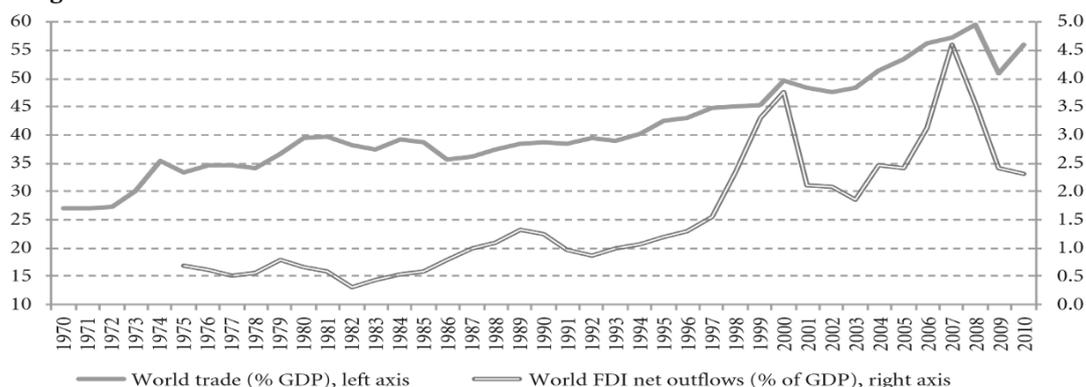
⁸² The *World Trade Organization* (WTO) è un'organizzazione intergovernativa con sede a Ginevra, che regola e facilita il commercio internazionale. È costituita da 164 Stati membri che rappresentano oltre il 98% del commercio globale e del PIL globale.

⁸³ *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) è un'organizzazione intergovernativa con 38 paesi membri, fondata nel 1961 per stimolare il progresso economico e il commercio mondiale.

⁸⁴ R. KOZUL-WRIGHT e P. RAYMENT, *The Resistible Rise of Market Fundamentalism: Rethinking Development Policy in an Unbalanced World*, Zed Books, 2008.

⁸⁵ W. MILBERG, D. WINKLER, *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press, 2013, p. 12

Figura 2.2



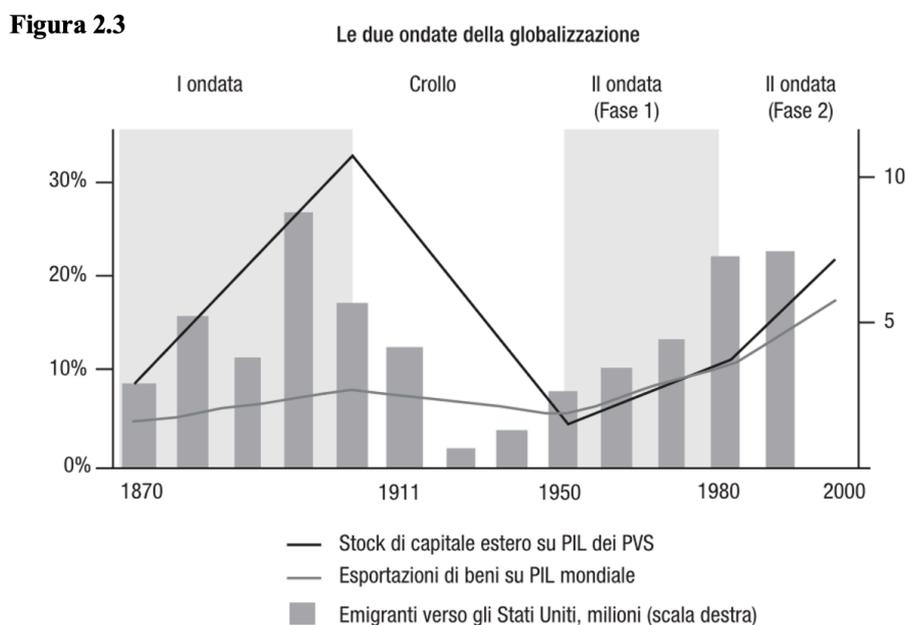
Le caratteristiche della nostra ondata di globalizzazione economica sono sostanzialmente differenti da quelle delle passate epoche. Questo periodo si distingue per la costante crescita del commercio internazionale da oltre cinquant'anni, con un'accelerazione dagli anni '90 in poi. Oltre a un'espansione geografica degli scambi a livello territoriale, forse la cosa più importante in ambito politico è l'emergere di paesi non capitalisti – la Russia comunista, la Cina e l'Europa dell'Est, e un'India precedentemente protezionista – come attori grandi e attivi nel capitalismo mondiale. Tuttavia, la loro partecipazione ha comportato squilibri politici e conflitti più complessi rispetto al passato. Ulteriori fattori fondamentali nella crescente globalizzazione della produzione sono la liberalizzazione⁸⁶ e la deregolamentazione⁸⁷ dei mercati che hanno trasformato, unitamente all'avanzamento tecnologico, le regole e le dimensioni dei mercati producendo un aumento dei flussi economici internazionali e causando una maggiore instabilità economica, testimoniata dalle crisi finanziarie⁸⁸ degli anni Novanta e Duemila. Questi fenomeni giustificano il termine "globalizzazione" per la loro simultaneità e rilevanza, i quali sono distintivi dei cambiamenti socio-economici della nostra epoca.

⁸⁶ Abolizione delle restrizioni al commercio estero come dazi, divieti, semplificazione delle procedure amministrative, ecc.

⁸⁷ Rimozione di norme legislative, licenze e regolamenti che ostacolano il libero agire del mercato.

⁸⁸ Situazione di grave difficoltà che si verifica in presenza di una forte instabilità nei mercati f., con una cospicua caduta del valore delle attività e un'interruzione del flusso di risorse dai risparmiatori alle imprese.

Nella **Figura 2.3**⁸⁹, tramite l'analisi dei tre indici, stock di capitale estero sul PIL dei PVS⁹⁰, esportazioni di beni sul PIL mondiale ed emigranti verso gli Stati Uniti, vengono riassunte le principali caratteristiche delle due ere della globalizzazione.



Fonte: Baldwin e Martin (1999)

2.2 L'Ascesa della delocalizzazione e la creazione delle Catene Globali del valore

Negli ultimi anni, una novità rilevante nella dinamica della globalizzazione è stata l'emergere delle cosiddette “*Global Value Chain*”⁹¹ (GVC), in italiano “catene globali del valore”. Le GVC possono essere semplici come il rapporto tra un'azienda statunitense e messicana, è il caso ad esempio di Ford Motor⁹² e la sua società controllata interamente che produce motori in Messico. Ma anche molto complesse in termini geografici, tecnologici e di varietà di tipi di imprese coinvolte dalla grande distribuzione ai grandi produttori altamente meccanizzati, fino alla piccola produzione, anche a livello nazionale.

⁸⁹ A. AMENDOLA, M. BIAGIOLI, G. CELI, *Economia della globalizzazione. Economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2014, p. 60.

⁹⁰ L'acronimo "PVS" sta per "Paesi in Via di Sviluppo".

⁹¹ Per catene globali del valore si intende un modello organizzativo che si basa sulla frammentazione del processo produttivo in singole fasi, allocate in imprese diverse che operano in tutto il mondo. La catena del valore globale non coinvolge solo i processi di produzione, ma anche i processi di preproduzione (come la progettazione) e di postproduzione (come la commercializzazione e la distribuzione).

⁹² Ford Motor Company (conosciuta più come Ford) è una casa automobilistica statunitense, fondata da Henry Ford a Dearborn (Michigan) il 16 giugno 1903.

Ad esempio, l'iPod di Apple⁹³, coinvolge 451 parti prodotte in più paesi, che vengono poi assemblate e spedite per la vendita in tutto il mondo. Le GVC possono comportare una tale varietà di legami intra-aziendali e interaziendali che è difficile persino identificare tutti i paesi coinvolti o l'entità del loro coinvolgimento. In altri termini, la crescente integrazione dei mercati mondiali si è affiancata con la delocalizzazione dei processi produttivi: alcune fasi della produzione e alcuni servizi vengono spostati all'estero e integrati con quelli interni. Vari termini sono stati usati dagli economisti per descrivere questo fenomeno: Krugman⁹⁴ utilizza l'espressione *slicing the value chain* (tagliare la catena del valore), Leamer⁹⁵ parla di *delocalization*, mentre Deardorff⁹⁶ impiega il termine *fragmentation*.

La delocalizzazione andrebbe considerata nel contesto più ampio di un cambiamento nella strategia aziendale, poiché ha dato alle imprese la possibilità di aumentare i profitti tramite la riduzione dei costi, aumentandone la flessibilità, diversificando i rischi e occasionalmente aggirando le stringenti regolamentazioni lavorative e ambientali, il tutto mantenendo le rendite derivanti dalla progettazione, dal marketing e dall'attività finanziaria.

Per capire come si è arrivati a parlare di GVC, consideriamo una fabbrica stilizzata con diverse fasi di produzione. Il coordinamento della produzione richiede uno scambio complesso tra le fasi di beni, tecnologia, persone, formazione, investimenti e informazioni. Chiaramente, prima dell'era della delocalizzazione, raggruppare tutte le fasi in un'unica fabbrica riduceva i costi e i rischi, data la centralizzazione delle decisioni sulle diverse unità operative, che comportavano organizzazioni progettate per l'efficienza operativa. Tuttavia, alcuni dei costi di coordinamento sono legati alla comunicazione e a partire dalla metà degli anni '80 la Rivoluzione ICT⁹⁷ con la fusione di telecomunicazioni,

⁹³ L'iPod è un lettore portatile di musica digitale basato su hard disk e memoria flash, presentato sul mercato dall'azienda multinazionale statunitense Apple il 23 ottobre 2001 e commercializzato in vari modelli articolati in diverse generazioni fino a maggio 2022.

⁹⁴ P. KRUGMAN, *Are Currency Crises Self-Fulfilling?*, in *Harvard Business Review*, 1996.

⁹⁵ E.E. LEAMER, *In search of Stolper-Samuelson Effects on U.S. Wages*, in *NBER Working Papers 5427*, 1996.

⁹⁶ A.V. DEARDORFF, *Gains from Trade and Fragmentation*, in *Discussion Paper No. 543*, The University of Michigan, 2005.

⁹⁷ Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (in acronimo TIC o ICT, dall'inglese *information and communications technology*) sono l'insieme dei metodi e delle tecniche utilizzate nella trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati e informazioni (tecnologie digitali comprese). L'uso della

computer e software organizzativi ha permesso di superare la complessità del coordinamento dei processi di pre-produzione (come la progettazione) e di post-produzione (come la commercializzazione e la distribuzione) a distanza. Altro elemento fondamentale che ha permesso di arrivare a parlare di GVC è stata la grande differenza salariale tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, che hanno reso redditizia la separazione delle fasi, data la loro possibilità di lavorare con fattori produttivi a costi più bassi rispetto a quelli dei paesi industrializzati. Questi due fattori fondamentali hanno causato la dispersione geografica di alcune fasi della catena del valore dell'azienda, precedentemente eseguite in prossimità.

È importante sottolineare che la maggior parte della tecnologia è specifica dell'azienda; quindi, l'internazionalizzazione delle catene del valore spesso comporta la delocalizzazione del *know-how*⁹⁸. Mentre il trasferimento della sola tecnologia è una storia antica (ad esempio, la polvere da sparo), l'ICT ha facilitato il controllo e il coordinamento delle diverse fasi aziendali con la conseguente riduzione dei costi e dei rischi associati alla combinazione della tecnologia dell'azienda con quella delle economie sviluppate dai paesi in via di sviluppo. Tuttavia, prima della rivoluzione della ICT, esistevano già forme di delocalizzazione del *know-how*, ma avveniva nella maggior parte dei casi tra economie mature, come quelle degli Stati Uniti e del Canada per l'industria automobilistica o nel commercio intra-UE per alcuni macchinari.

I fattori che hanno caratterizzato questa nuova ondata di globalizzazione e che hanno segnato l'era della delocalizzazione sono differenti da quelli delle epoche precedenti. In primo luogo, si è assistito ad un'inversione della grande divergenza di reddito tra le grandi potenze del mondo e gli altri paesi. Divergenza che si è accentuata con la rivoluzione del vapore, dove la quota dei paesi del G7⁹⁹ ha raggiunto il suo picco nel 1988 fino ad arrivare a due terzi del PIL mondiale. Tuttavia, la delocalizzazione delle fasi e la crescita mobilità internazionale della tecnologia hanno prodotto una crescita nei mercati emergenti, le cui

tecnologia nella gestione e nel trattamento delle informazioni ha assunto crescente importanza strategica per le organizzazioni e per i cittadini come effetto del boom di internet, avvenuto negli anni Novanta.

⁹⁸ Il complesso delle cognizioni ed esperienze necessarie per svolgere in modo ottimale un'attività, una professione, ecc.

⁹⁹ Il Gruppo dei Sette, di solito abbreviato in G7, è un forum intergovernativo composto dai sette maggiori Stati economicamente avanzati del pianeta, ossia: Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Regno Unito e Stati Uniti d'America, nazioni sviluppate il cui peso politico, economico, industriale e militare è ritenuto di centrale importanza su scala globale.

riforme economiche hanno favorito e sono state favorite dalla rapida industrializzazione, che hanno fatto scendere la quota del G7 al di sotto della metà del PIL mondiale.

Il secondo fattore è l'industrializzazione dei paesi del Sud e la deindustrializzazione di quelli del Nord¹⁰⁰, un processo che ha invertito le tendenze di industrializzazione e deindustrializzazione dei secoli XIX e XX. Dall'inizio degli anni '70, con un'accelerazione significativa negli anni '90, le nazioni sviluppate hanno perso terreno industriale, mentre quelle in via di sviluppo, principalmente in Asia (la performance del settore manifatturiero cinese da sola rappresenta gran parte dell'inversione), hanno fatto enormi passi avanti, grazie anche al coinvolgimento nelle catene di approvvigionamento internazionali.

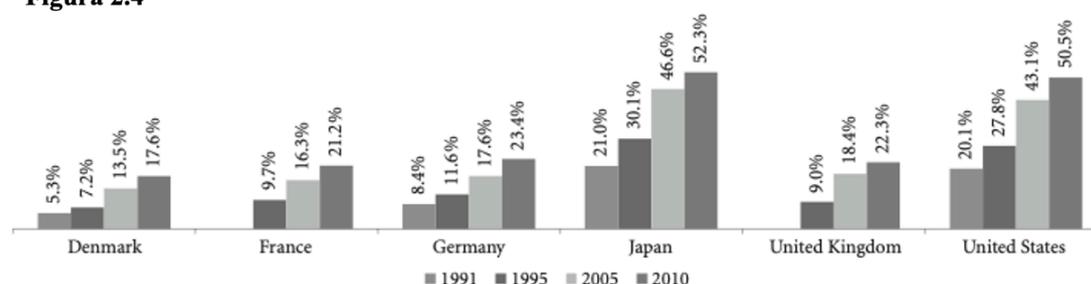
Altro elemento caratterizzante del commercio del XXI secolo è la sua complessità. Esso è radicalmente più complesso per una ragione molto semplice: l'internazionalizzazione delle catene di approvvigionamento ha reso globali i flussi precedentemente confinati entro le mura delle fabbriche. Questo nuovo commercio è un intreccio di: (i) commercio di merci, in particolare parti e componenti; (ii) investimenti internazionali in impianti di produzione, formazione, tecnologia e relazioni commerciali a lungo termine; (iii) l'uso di servizi infrastrutturali per coordinare la produzione dispersa, in particolare servizi come telecomunicazioni, Internet, consegna di pacchi espressi, merci aeree, finanziamenti legati al commercio e servizi di sdoganamento; (iv) flussi internazionali di *know-how* come quello manageriale e di marketing.

Questa fase ha rivoluzionato le opzioni di sviluppo affrontate dalle nazioni povere. Prima dell'ascesa delle catene globali del valore, le nazioni dovevano costruire una base industriale profonda e ampia prima di diventare competitive (questo è stata la tecnica di ascesa utilizzata dagli Stati Uniti, dalla Germania e dal Giappone). Dopo la rivoluzione della ICT, i paesi possono industrializzarsi unendosi a catene di approvvigionamento internazionali, piuttosto che sviluppare da zero basi industriali complete, rendendo questo processo più rapido e sicuro rispetto a prima e cambiando radicalmente le strategie di sviluppo delle economie dei paesi in via di sviluppo.

¹⁰⁰ Il "Nord del mondo" è l'insieme degli stati ricchi e industrializzati: USA, Russia, Canada, stati europei, Giappone, Australia, Nuova Zelanda. L'espressione "Sud del mondo" indica gli stati poveri e si considerano come facenti parte tutta l'Africa, l'America Latina, l'America Centrale, l'India, il Sud-est asiatico e molti paesi del medio ed estremo Oriente.

Per comprendere meglio l'ampiezza e l'evoluzione della delocalizzazione da parte dei paesi industrializzati, prendiamo in esame Stati Uniti, Regno Unito, Giappone, Germania, Francia e Danimarca. La **Figura 2.4**¹⁰¹ mostra le importazioni manifatturiere¹⁰² dai paesi a basso e medio reddito come quota delle importazioni totali del settore manifatturiero per i sei paesi.

Figura 2.4



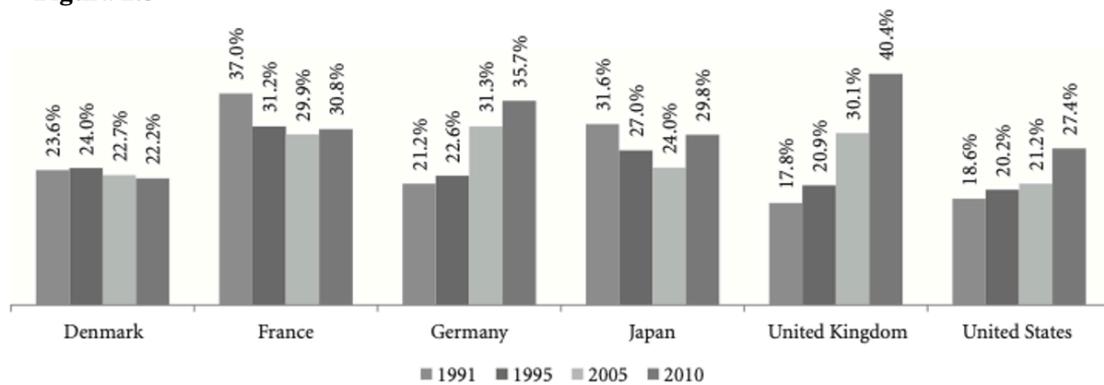
Dal 1991 tutti i paesi hanno visto più che raddoppiare la quota dei loro beni manifatturieri importati, provenienti dai paesi a basso e medio reddito. Il Giappone e gli Stati Uniti ora dipendono fortemente dalle importazioni manifatturiere dai paesi a basso e medio reddito (rispettivamente il 52% e il 50%), mentre i paesi europei sono a livelli molto più bassi, che vanno dal 21% al 23% nel Regno Unito, in Francia e in Germania, e raggiungono solo il 18% in Danimarca.

Inoltre, si può osservare anche una comparazione della delocalizzazione dei servizi di questi paesi esaminando la quota di importazioni di ciascun paese di servizi commerciali, vale a dire "servizi informatici e di informazione", "servizi di comunicazione", "servizi finanziari" e "altri servizi alle imprese nel totale delle importazioni di servizi". Solo un decennio e mezzo fa, molte di queste categorie di servizi erano considerate non commerciabili, ma l'emergere e lo sviluppo di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione le ha rese commerciabili a livello internazionale.

¹⁰¹ W. MILBERG, D. WINKLER, *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press, 2013, p. 48.

¹⁰² Il complesso dei lavori e delle operazioni, eseguite a mano o a macchina, per le quali una materia prima viene trasformata in oggetto di consumo, cioè in manufatto.

Figura 2.5



Nella **Figura 2.5**¹⁰³, vediamo che la Danimarca ha subito un piccolo calo nei servizi offshoring tra il 1991 e il 2010 a circa il 22%. La Francia e il Giappone hanno visto le loro azioni diminuire tra il 1991 e il 2005, ma mostrano una maggiore intensità di servizi offshoring nel 2010 di circa il 30%. Nel 2010, gli altri paesi hanno registrato un aumento dell'intensità dei loro servizi, raggiungendo il 40% nel Regno Unito, il 36% in Germania e il 27% negli Stati Uniti.

2.3 Effetti della Globalizzazione e della delocalizzazione sul "Make or Buy"

In passato, il processo decisionale in termini di "make or buy" si basava principalmente, ma non esclusivamente, sulla valutazione del *trade-off* prezzo di mercato/costo interno. L'importanza delle economie dei costi nelle decisioni si fondava in gran parte sulla teoria economica dei costi di transazione (TCET). Più recentemente, grazie all'era della globalizzazione e delocalizzazione, l'outsourcing si è rapidamente diffuso in tutto il mondo del Business, ed è stato applicato a diverse attività lungo le catene del valore delle imprese, non solo a livello operativo, ma anche a livello strategico. L'outsourcing è un fenomeno crescente nei settori in cui le aziende si impegnano principalmente a ridefinire il loro modello operativo e ad aggiornare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo dell'innovazione di prodotto che coinvolge intense relazioni di collaborazione tra acquirenti e fornitori. Il potenziale strategico dell'outsourcing ha incoraggiato le imprese a coinvolgere non solo le attività *non-core* lungo la catena del valore, ma anche quelle strategicamente rilevanti per l'innovazione e il vantaggio competitivo, nonché quelle relative allo sviluppo di nuovi prodotti.

¹⁰³ W. MILBERG, D. WINKLER, *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press, 2013, p. 50.

Grazie alla diffusione delle nuove tecnologie la domanda di innovazione di prodotto è in aumento su tutta la linea: i clienti vogliono prodotti più performanti con nuove funzionalità personalizzate ad-hoc in base alle loro esigenze. Queste pressioni spingono le imprese ad aumentare la cooperazione coi fornitori a progetti di innovazione, nonostante le difficoltà nel coinvolgerli in forme di collaborazione nuove e di successo, che richiedono tempo e un significativo impegno reciproco; questo perché le imprese non sempre possiedono tutte le capacità né le risorse necessarie per sviluppare l'innovazione internamente e autonomamente. L'integrazione del *know-how* è quindi essenziale e dipende da diverse determinanti come la struttura dei costi, le condizioni di mercato e la *Vision* personale dell'azienda. Il compito principale delle aziende che decidono di esternalizzare è quello di definire gli obiettivi della relazione di outsourcing, definire degli indicatori di performance (KPIs¹⁰⁴) ed istituire un sistema per misurarli e determinare i benefici derivanti dalle relazioni di outsourcing.

Un aspetto cruciale da tenere presente è che l'evoluzione delle catene di approvvigionamento verso una configurazione globale e altamente sofisticata le ha rese più esposte a rischi di interruzioni operative e variabili macro-ambientali. Le aziende, di fronte all'esposizione a tali interruzioni, che si manifestano in tutti i settori a livello globale, devono affrontare delle nuove sfide per gestire efficientemente le catene di approvvigionamento. Le principali forze di interruzione sono: (i) uso diffuso delle tecnologie digitali; (ii) un urgente bisogno di obiettivi e strategie aziendali per affrontare le questioni di sostenibilità ambientale e sociale in conformità con i principi ESG¹⁰⁵ (ambientali, sociali e di governance); (iii) la pandemia di Covid-19¹⁰⁶ che ha comportato implicazioni per le catene di approvvigionamento nell'era post-pandemia e la più recente guerra in Ucraina¹⁰⁷.

¹⁰⁴ I *Key Performance Indicators* (KPI) sono indici misurabili che attestano l'efficacia con cui un'azienda o un team o reparto stiano adempiendo agli obiettivi prefissati.

¹⁰⁵ I criteri "ESG" - acronimo per "*Environmental*", "*Social*" and "*Governance*" - sono indicatori che permettono di analizzare l'attività di un'impresa o di uno Stato, non solo su aspetti finanziari, ma anche sotto il profilo ambientale, sociale e di buona governance.

¹⁰⁶ La sindrome respiratoria acuta grave Coronavirus-2 (SARS-CoV-2) è il nome dato al nuovo coronavirus del 2019. COVID-19 è il nome dato alla malattia associata al virus.

¹⁰⁷ Il conflitto russo-ucraino è uno scontro politico, diplomatico e militare tra Russia e Ucraina iniziato de facto dal febbraio del 2014 con la rivoluzione di Maidan. Dal febbraio 2022, dopo l'invasione russa dell'Ucraina, le truppe regolari di entrambi i paesi sono coinvolte in uno scontro diretto.

Attualmente, poche aziende e catene di approvvigionamento sono adeguatamente preparate a gestire queste sfide; pertanto, per sopravvivere, è necessario sviluppare una catena di approvvigionamento resiliente. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso: (i) lo sfruttamento delle tecnologie digitali e intelligenti per trasformare la tradizionale catena di approvvigionamento lineare in una digitale, (ii) l'implementazione di pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale e responsabili socialmente lungo la catena di approvvigionamento, e (iii) il superamento delle difficoltà causate dalla recente pandemia globale e dal conflitto in Ucraina, scaturito dall'invasione russa. Costruire catene di approvvigionamento resilienti consente alle aziende di essere proattive, agili e flessibili, nonché di essere responsabili dal punto di vista ambientale e sociale. Inoltre, permette loro di interagire con l'ecosistema di approvvigionamento mantenendo un approccio collaborativo, garantendo visibilità, autenticità, affidabilità e connessione digitale.

Le tecnologie digitali influenzano profondamente la società, le relazioni e le interazioni tra persone e organizzazioni, nonché i modelli di business aziendali. La digitalizzazione e l'evoluzione delle tecnologie di comunicazione hanno dato vita alla cosiddetta "quarta rivoluzione industriale", nota come *Industry 4.0*¹⁰⁸, che comprende diverse nuove tecnologie, molte delle quali provengono dal campo dell'intelligenza artificiale (AI¹⁰⁹), come ad esempio l'apprendimento automatico, la robotica, l'elaborazione del linguaggio naturale e la visione artificiale. Queste tecnologie, insieme ad altre tecnologie come l'IoT (*Internet of Things*¹¹⁰) e le *Big Data*¹¹¹, stanno confondendo i confini tra il mondo fisico e il virtuale, sfruttando i dati raccolti da molte fonti fisiche e digitali all'interno di algoritmi avanzati per automatizzare il processo decisionale. Questo impatto è evidente in ogni settore dell'economia, influenzando tutte le fasi della catena del valore aziendale, dalla produzione fino alla logistica. Le tecnologie digitali non solo cambiano il modo in

¹⁰⁸ Il termine *Industry 4.0* è la propensione dell'odierna automazione industriale a inserire alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di business, aumentare la produttività degli impianti e migliorare la qualità dei prodotti.

¹⁰⁹ L'intelligenza artificiale (in sigla IA) è una disciplina che studia come realizzare sistemi informatici in grado di simulare il pensiero umano.

¹¹⁰ L'IoT si basa su una particolare forma di tecnologia, gli oggetti intelligenti (detti anche *smart objects*). L'*Internet of Things* è un paradigma tecnologico dal potenziale applicativo sconfinato. Esso è in grado di incidere su competitività delle imprese, sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni e sulla qualità della vita.

¹¹¹ Il termine "*big data*" si riferisce a dati informatici così grandi, veloci o complessi, difficili o impossibili da elaborare con i metodi tradizionali.

cui il valore è creato e distribuito, ma anche il modo in cui i clienti e gli altri partner della catena di approvvigionamento si impegnano nel processo di co-creazione del valore. Tali cambiamenti generati dalle tecnologie digitali continueranno nel prossimo futuro, guidati da diversi fattori come: (i) il sempre più diffuso accesso a Internet, che aumenta l'uso di dispositivi mobili e di connessione nella società, (ii) i maggiori investimenti aziendali nelle tecnologie per l'analisi dei *big data*, (iii) i numerosi investimenti governativi nell'economia digitale, nella sicurezza informatica e nelle tecnologie di info-struttura, (iv) i maggiori incentivi agli investimenti privati e pubblici per start-up innovative, (v) le migliori normative digitali e i regimi fiscali per le nuove imprese digitali ed infine, (vi) un aumento dei programmi educativi sulle capacità digitali. In altre parole, questi cambiamenti hanno permesso e permetteranno sempre più, alle catene di approvvigionamento di passare da configurazioni tradizionali e lineari a strutture multidirezionali e dinamiche, integrate attraverso reti digitali. Questa evoluzione digitale spingerà le aziende a ripensare e innovare i propri modelli di business per costruire un vantaggio competitivo sostenibile, e a ridefinire le competenze necessarie per gestire le nuove dinamiche di mercato. In questo scenario, le decisioni “make or buy” diventano cruciali: determinare quali processi internalizzare e quali esternalizzare può influenzare significativamente l'efficienza e la flessibilità dell'azienda. Spesso non è possibile o conveniente sviluppare internamente tutte le competenze necessarie, soprattutto in un mercato dove i consumatori richiedono prodotti sempre più performanti, con nuove funzionalità e personalizzazioni specifiche. Queste esigenze richiedono una rapida adattabilità e l'accesso a tecnologie e competenze che possono essere al di fuori delle capacità core dell'azienda. Di conseguenza, le aziende possono essere indotte a creare accordi di partnership strategiche per poter integrare competenze specialistiche esterne con le capacità interne, per rispondere efficacemente alle aspettative del mercato e mantenere un vantaggio competitivo.

Le questioni ambientali e sociali hanno portato ad una maggiore consapevolezza nella società in generale e hanno impattato significativamente sul mondo del business, rendendo la sostenibilità un fattore economicamente rilevante. Mentre molte aziende stanno affrontando efficacemente queste sfide, altre devono ancora adeguarsi.

Stakeholder¹¹² come azionisti, clienti, dipendenti e comunità locali richiedono impegni sempre più ampi e concreti per allineare le pratiche commerciali alle esigenze ambientali e sociali. È innegabile che la sostenibilità di un'impresa sia sempre più legata alla sua capacità di integrare questi aspetti nelle proprie strategie e modelli di business, creando così un vantaggio competitivo. Le questioni di sostenibilità sono cruciali perché influenzano direttamente la gestione della catena di approvvigionamento. Studi come quelli di Reuter et al.¹¹³, Zimmermann e Foerstl¹¹⁴, hanno dimostrato che l'adozione di pratiche sostenibili nella gestione della catena di approvvigionamento può generare un vantaggio competitivo distintivo se soddisfano efficacemente le esigenze dei clienti consapevoli cambiando progressivamente o radicalmente le risorse aziendali¹¹⁵. Un rapporto del Boston Consulting Group¹¹⁶ del marzo 2021 ha evidenziato come otto catene di approvvigionamento globali (*Food, Construction, Fashion, FMCG, Electronics, Automobile, Professional Services e Other Freights*) siano responsabili di oltre il 50% delle emissioni annuali di gas serra, con la maggior parte delle emissioni che non proviene dalla produzione finale, ma dai partner della catena di approvvigionamento. Questo sottolinea la necessità di andare oltre le metriche tradizionali di prestazione (costi, tempo, qualità) e di mettere in primo piano il benessere sociale e individuale dei dipendenti lungo tutta la catena di approvvigionamento. Nel contesto delle strategie “make or buy”, le aziende devono valutare se internalizzare o esternalizzare aspetti della loro operatività che influenzano la sostenibilità. L'adozione dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) diventano essenziali per valutare complessivamente le prestazioni della catena e garantire un impatto positivo continuo. Questa evoluzione necessita un approccio strategico nelle decisioni di “make or buy”, le aziende devono scegliere i fornitori non

¹¹² Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

¹¹³ C. REUTER, *Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage*, in *Journal of Supply Chain Management*, 2010, pp. 45-63.

¹¹⁴ F. ZIMMERMANN e K. FOERSTL in *A Meta-Analysis of the Purchasing and Supply Management Practice-Performance Link*, *Journal of Supply Chain Management*, 2014, pp. 37-54.

¹¹⁵ L. CANTONE, P. TESTA, G.F. CANTONE, *Strategic Outsourcing, Innovation and Global Supply Chains: A Case Study from the Aviation Industry*, Giappichelli, 2023, p. 22.

¹¹⁶ Boston Consulting Group (talvolta abbreviata in BCG) è una società statunitense di consulenza strategica con 90 uffici in 50 paesi, fondata nel 1963 da Bruce Henderson.

solo basandosi su costi e qualità, ma anche sulla loro capacità di rispettare standard sostenibili, monitorando e incentivando l'adozione di pratiche responsabili.

La pandemia di Covid-19 ha causato blocchi su scala globale e ha accelerato la diffusione della digitalizzazione nelle imprese di vari settori, come il commercio al dettaglio, la finanza, la sanità e l'intrattenimento, introducendo sfide economiche e organizzative uniche sia sul fronte dell'offerta che della domanda. Questo ha avuto un impatto notevole sui processi aziendali e sui modelli di consumo, con la diffusione globale e sincrona del virus, originaria della Cina, che ha interrotto e sta cambiando intere catene di approvvigionamento in diversi settori. Nel contesto delle strategie “make or buy”, questa crisi ha messo in evidenza l'importanza di valutare la resilienza delle catene di approvvigionamento, che sono state gravemente impattate da difficoltà come la volatilità della domanda, ritardi nelle consegne, carenze di scorte, e problemi nel monitoraggio dei fornitori. La pandemia ha anche rivelato la vulnerabilità delle catene di approvvigionamento basate su modelli tradizionali e ha esposto i rischi di interruzione maggiori rispetto ai rischi operativi abituali, come quelli legati alla domanda dei clienti o al comportamento dei partner di fornitura. In questo nuovo scenario, l'adozione di approcci di approvvigionamento flessibili come il *dual sourcing*¹¹⁷ o il *multi sourcing*¹¹⁸ consentono di passare in modo flessibile da una strategia all'altra a seconda delle condizioni di mercato e della disponibilità dei fornitori. Inoltre, sono sempre più diffuse politiche di *nearshoring* e *onshoring* per ridurre il più possibile il rischio della dipendenza strategica ed essere più vicine ai clienti e a migliorare l'agilità all'interno delle loro catene di approvvigionamento, adottando, ad esempio, contratti che prevedono la possibilità di passare in modo flessibile tra le decisioni “make or buy” per parti critiche, fornendo una risposta più rapida alle fluttuazioni del mercato e alle esigenze dei consumatori. La recente guerra in Ucraina e le relative sanzioni hanno ulteriormente reso complesso il panorama, spingendo le aziende a diversificare geograficamente i paesi di approvvigionamento per ridurre i rischi legati alla pandemia e alle tensioni geopolitiche. Prima della crisi pandemica, alcune nazioni hanno favorito la Cina come paese di

¹¹⁷ Con il *Dual Sourcing* l'organizzazione si avvale, per un certo item, di due fonti di fornitura per minimizzare il rischio del *single sourcing* o perché i volumi richiesti sono troppo elevati per un solo fornitore.

¹¹⁸ Con il *Multi Sourcing* la domanda viene suddivisa tra più fornitori, assicurando la continuità della fornitura, ma aumentano i costi e le complessità legate alle molteplicità delle relazioni che devono essere mantenute.

approvvigionamento creando un'eccessiva dipendenza strategica e un sostanziale rischio di approvvigionamento. Pertanto, nei nuovi tempi normali post-Covid, come negli attuali tempi di guerra, le aziende cercheranno di diversificare geograficamente la loro catena di approvvigionamento per ridurre gli impatti date dalle interruzioni della catena di approvvigionamento.

2.4 Il caso di studio del Gruppo Schiano: come l'evoluzione nel comportamento dei clienti influenza le decisioni "Make or Buy" nel paradigma produttivo e nella catena di approvvigionamento dell'industria delle biciclette

L'aumento dell'uso delle biciclette per il trasporto intermodale è considerato ad ora come una soluzione ottimale per la mobilità urbana rispondendo alle esigenze di sostenibilità e salute individuale. Questo trend è sostenuto da sondaggi e statistiche che evidenziano un crescente utilizzo delle biciclette e delle e-bike non solo per sport e tempo libero in Italia, ma anche per spostamenti quotidiani, come il pendolarismo per arrivare a lavoro o a scuola, faccende quotidiane e come complemento al trasporto pubblico, grazie anche all'aumento di appositi parcheggi sicuri nelle stazioni. Il mercato italiano delle biciclette è il quarto in Europa per vendite annuali, dopo Germania, Francia e Gran Bretagna. Nel 2019, sono state vendute 1.713 milioni di unità tra biciclette ed e-bike, il 7% in più rispetto all'anno precedente, mentre le vendite di e-bike sono cresciute del 13%, da 173 a 195 mila unità¹¹⁹. Questa crescita è alimentata principalmente da innovazioni tecniche e tecnologiche, dall'attrattiva dei veicoli e dall'importanza crescente della bicicletta nella mobilità quotidiana, oltre che dai cambiamenti politici e sociali legati al cambiamento climatico, accompagnati da cambiamenti nei comportamenti e nelle abitudini.

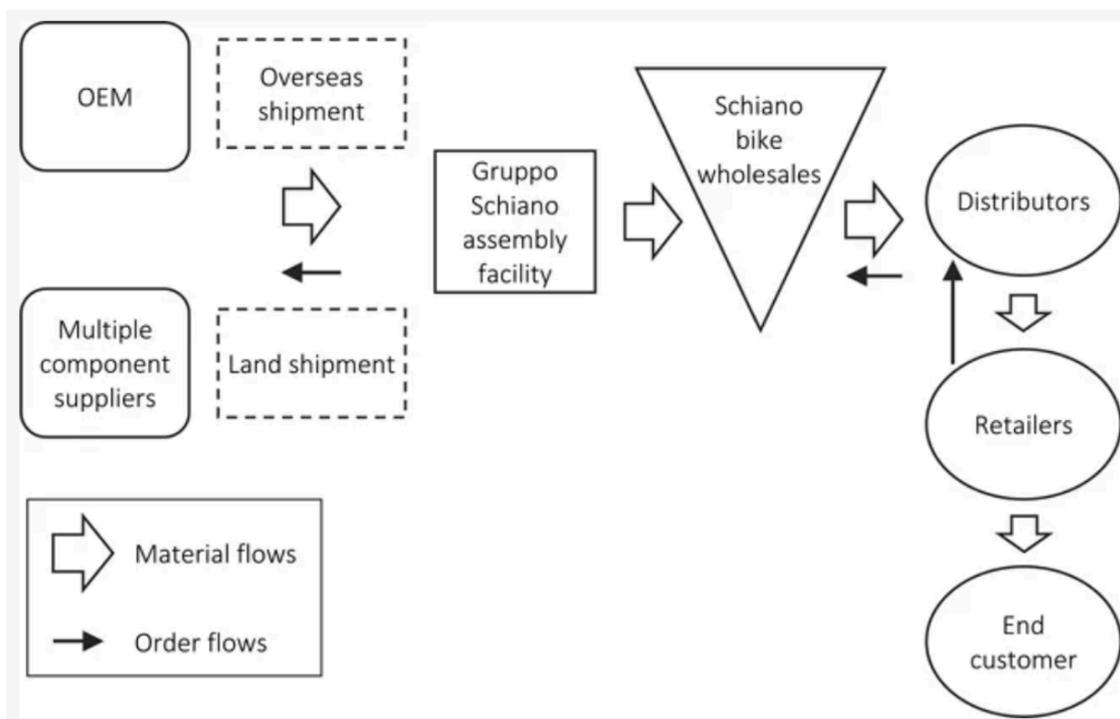
Esaminiamo di seguito il caso del Gruppo Schiano, storico produttore italiano di biciclette dal 1923, che oggi si impegna ad affrontare le recenti sfide aziendali date dalle mutevoli esigenze del mercato. Uno degli obiettivi principali della Società dei Fratelli Schiano è la creazione del valore aziendale, non solo per sé stessa ma per il territorio in cui ha sede. Tutte le attività nel corso degli anni necessarie per raggiungere questo obiettivo sono state svolte secondo precise procedure di qualità e nel rispetto di precise indicazioni volte a salvaguardare l'ambiente. Inoltre, l'azienda ritiene che la bicicletta, un veicolo ecologico

¹¹⁹ L. CANTONE, P. TESTA, G.F. CANTONE, *Strategic Outsourcing, Innovation and Global Supply Chains: A Case Study from the Aviation Industry*, Giappichelli, 2023, p. 29.

per definizione, possa essere veramente considerata tale solo se tutto ciò che porta alla sua costruzione è progettato ed eseguito con un impatto ambientale minimo.

Fino al 2016, il Gruppo operava attraverso una modalità comune tra le industrie motocicliste e fondato sul raggiungimento di economie di scala, ovvero con un modello di produzione “*make to stock*”¹²⁰. La **Figura 2.6**¹²¹ mostra il semplice modello di catena di approvvigionamento per le operazioni coinvolte nella produzione di biciclette dell’azienda.

Figura 2.6



Al fine di ridurre i costi di produzione unitari¹²², il Gruppo ha esternalizzato la propria produzione ai produttori di apparecchiature originali (*Original Equipment Manufacturers* - OEM¹²³.) Questa scelta strategica di “*make or buy*” era motivata dalla necessità di

¹²⁰ Con “*make to stock*” si intende una strategia di produzione attuata principalmente dalle aziende che realizzano prodotti di largo consumo. Il quantitativo di prodotti da stoccare viene calcolato in base alle previsioni di vendita, ovvero la stima degli ordini futuri, così da poterli soddisfare prontamente.

¹²¹ L. CANTONE, P. TESTA, G.F. CANTONE, *Strategic Outsourcing, Innovation and Global Supply Chains: A Case Study from the Aviation Industry*, Giappichelli, 2023, p. 32.

¹²² Per costo unitario di produzione si intende la spesa media calcolata sul rapporto tra il costo totale di produzione e la merce realizzata. È il costo di un’unità di prodotto. È utile perché fornisce delle indicazioni generali in base ai costi variabili e fissi a cui si va incontro generalmente.

¹²³ Un *Original Equipment Manufacturers* – OEM è un’azienda i cui beni sono utilizzati come componenti nei prodotti di un’altra società, nota come rivenditore a valore aggiunto (VAR). Il VAR lavora a stretto contatto con l’OEM, che spesso personalizza i progetti in base alle esigenze e alle specifiche del VAR.

ridurre i costi di produzione unitari. In base alle previsioni, gli OEM fornivano i componenti agli impianti di assemblaggio, che potevano essere sia di proprietà dei marchi di biciclette sia gestiti da terzi (nel caso del marchio Schiano era di proprietà della stessa), dove poi le biciclette venivano assemblate manualmente prima della spedizione. Presso l'impianto di assemblaggio, la pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP¹²⁴) gestisce tutte le operazioni dagli OEM ai clienti finali. Quindi, tutti gli attori coinvolti nella catena di approvvigionamento dipendono direttamente dall'MRP (centralizzazione del processo decisionale), che gestiva tutte le operazioni dalla ricezione dei componenti dagli OEM fino alla consegna ai clienti finali. Il sistema MRP centralizzato funziona come un modello di produzione "push¹²⁵," dove la pianificazione avviene in anticipo per tutti i livelli della catena di approvvigionamento. In pratica, questo significa che i prodotti vengono fabbricati prima che sorga effettivamente la necessità di mercato e poi stoccati. Una volta che la produzione di un lotto è completata, le unità sono trasferite al magazzino successivo nel processo. I rivenditori hanno la possibilità di consultare l'inventario di questi magazzini per verificare la disponibilità prima di effettuare un ordine. Dopo che un ordine è stato effettuato, le biciclette sono spedite ai negozi con tempi di consegna che variano da 5 a 8 giorni. All'arrivo, ogni bicicletta richiedeva assemblaggio finale e regolazioni specifiche, con la possibilità che certe varianti di dimensione o colore non fossero immediatamente disponibili. Questa struttura di catena di approvvigionamento presenta alcune debolezze, come il mantenimento di un elevato livello di inventario e lunghi tempi di consegna, che riducono la flessibilità operativa. Nonostante questi svantaggi, il sistema è bilanciato da significativi vantaggi in termini di costi, grazie alle economie di scala ottenute attraverso l'esternalizzazione di gran parte della produzione agli OEM, che permetteva al gruppo di vendere biciclette a prezzi competitivi.

Questo modo di lavorare con un'elevata integrazione verticale ed economia di scala è stata la chiave del successo del gruppo fino alla fine del primo decennio del ventunesimo secolo. Negli ultimi anni e soprattutto nell'ultimo decennio, però, l'avvento delle tecnologie informatiche ha trasformato i comportamenti d'acquisto dei clienti e, con essi,

¹²⁴ La pianificazione dei fabbisogni materiali o *Material Requirements Planning* è un sistema progettato per gestire e coordinare i processi di produzione, acquisto e consegna del prodotto finito.

¹²⁵ I modelli di produzione "push" sono caratterizzati dalla "spinta" da monte delle risorse nel sistema per rispettare il tempo di consegna che prevede il mercato; quindi, è una logica regolata da previsioni dei fabbisogni.

l'intero panorama commerciale. Non siamo più in un'epoca in cui i produttori possono limitarsi a spingere i loro prodotti sul mercato, nella realtà odierna, è il cliente che attira un prodotto specifico sul mercato solo se ha le caratteristiche che gli interessano di più (ci si allontana sempre di più dalla produzione di massa, in cui un'azienda produceva grandi quantità di un singolo prodotto per minimizzare i costi unitari di produzione il più possibile). Molte aziende hanno riconosciuto questi cambiamenti e, in risposta, hanno capito che un prodotto ha successo sul mercato solo se incontra i desideri e le necessità dei potenziali acquirenti. Questo ha portato all'adozione della personalizzazione di massa, una strategia che combina la soddisfazione delle esigenze individuali con l'efficienza dei costi della produzione di massa. Questa strategia richiede che le aziende manifatturiere abbiano una notevole flessibilità nelle fasi di produzione e assemblaggio e che siano in grado di interagire direttamente con i clienti per soddisfare le loro specifiche esigenze o permettergli di scegliere tra molteplici configurazioni di prodotto. Oggi, per restare competitivi, non basta offrire una gamma di prodotti altamente personalizzati, bensì ogni prodotto deve essere reso unico.

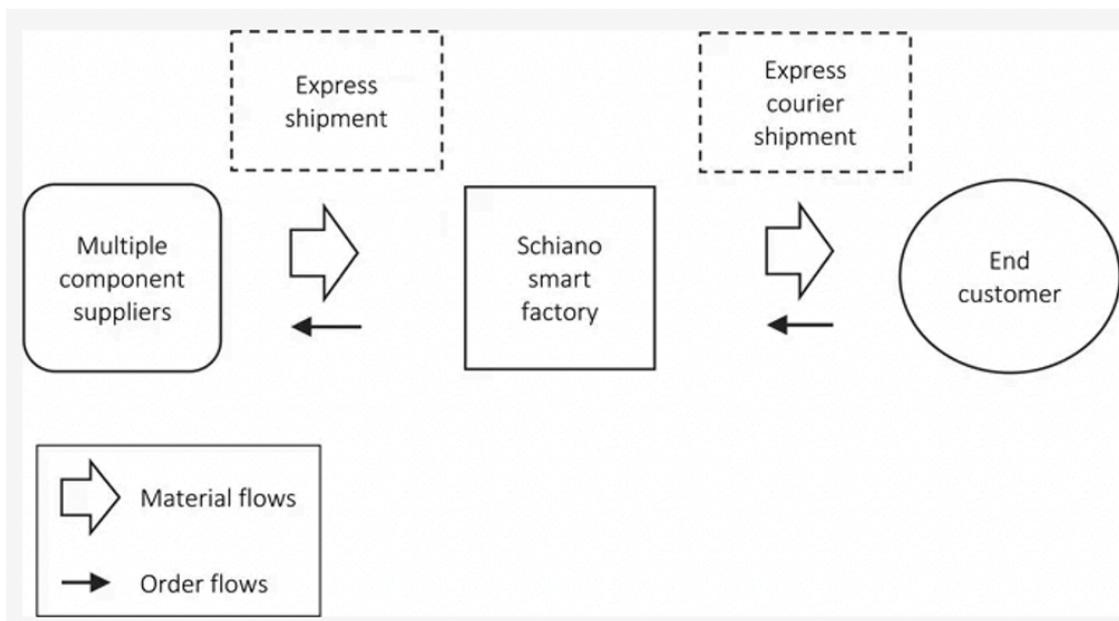
In risposta alla crescente domanda di mercato per prodotti personalizzati, il gruppo Schiano ha deciso di valutare la fattibilità tecnica ed economica di un impianto di assemblaggio per biciclette e e-bike che possa soddisfare questa esigenza. I clienti potranno personalizzare la propria bicicletta o e-bike tramite un configuratore web¹²⁶, scegliendo componenti e personalizzazioni grafiche a seconda delle loro preferenze, rispettando le compatibilità tecnica tra le diverse opzioni. Una volta configurato l'acquisto, il prodotto verrà assemblato in fabbrica e spedito direttamente al luogo scelto dal cliente. Sebbene il tempo di consegna possa essere leggermente superiore rispetto all'acquisto di prodotti attraverso altre piattaforme web (Amazon, ad esempio, attualmente impiega circa 5/7 giorni lavorativi), si prevede che i clienti apprezzeranno il valore aggiunto della personalizzazione.

Questa decisione riflette una chiara evoluzione nella strategia dell'azienda, valutando l'opportunità di ridurre la dipendenza strategica da un singolo fornitore esterno e di entrare in partnership con più fornitori, al fine di migliorare la reattività alle esigenze specifiche

¹²⁶ Il configuratore di prodotto è un software che permette all'utente di personalizzare completamente o in parte un prodotto secondo le proprie esigenze e preferenze.

del cliente e ridurre gli stock inventuati. La catena di approvvigionamento per questo tipo di produzione è descritta nella **Figura 2.7**¹²⁷ seguente.

Figura 2.7



Il punto di forza di questo modello di business è l'allineamento dei processi aziendali con le esigenze del mercato, ma il punto chiave per il successo implica che l'azienda debba coordinarsi strettamente con una serie di fornitori che possano garantire la disponibilità e la rapida consegna di componenti specifici. I fornitori devono essere dotati di sistemi informatici all'avanguardia per gestire l'inventario in modo dinamico al fine di minimizzare i ritardi e rispondere prontamente agli ordini dei clienti.

L'adozione di questo modello, orientato verso una filosofia dell'*Industry 4.0*, ha fatto sì che il Gruppo Schiano sia passato da un sistema di produzione "push", dove i prodotti vengono creati in base alle previsioni di vendita e stoccati per la vendita futura, a un modello "pull"¹²⁸. In questo nuovo modello, è il consumatore a innescare la produzione mediante la selezione e l'ordine di specifiche configurazioni, rendendo la produzione strettamente legata alla domanda reale. Ciò riduce significativamente il rischio di sovrapproduzione e i costi associati allo stoccaggio di inventario non venduto. In questo

¹²⁷ L. CANTONE, P. TESTA, G.F. CANTONE, *Strategic Outsourcing, Innovation and Global Supply Chains: A Case Study from the Aviation Industry*, Giappichelli, 2023, p. 38.

¹²⁸ I modelli di produzione "pull" sono caratterizzati dal fatto che l'entrata delle risorse nel sistema è "tirata" a valle del processo produttivo; quindi, è regolata dai reali fabbisogni a valle.

contesto, l'azienda ha implementato un efficace equilibrio nelle strategie “make or buy”, mantenendo internamente la personalizzazione finale e l'assemblaggio per garantire la qualità e l'unicità dei prodotti, mentre si affida a fornitori esterni per componenti standardizzate o meno critiche, sfruttando così i vantaggi di costo e la capacità di produzione specializzata dei partner esterni. Questo equilibrio tra “make” e “buy” ha permesso al Gruppo Schiano di rimanere agile e competitivo in un mercato che richiede una personalizzazione sempre più marcata e risposte rapide alle esigenze dei consumatori.

2.5 Sfide e opportunità nel contesto globalizzato

La diffusione del *global sourcing*¹²⁹ attraverso la crescita dell'outsourcing e dell'*offshoring* e la formazione di relazioni stabili tra l'*outsourcee* e gli *outsourcer* sta cambiando la natura stessa delle imprese.

Negli ultimi anni, l'outsourcing è passato dall'essere una pura decisione tattica “make or buy” a diventare parte di una strategia per cambiare il modo di fare business. In effetti, fino agli anni Ottanta e Novanta, con il termine outsourcing si faceva riferimento soprattutto alla delocalizzazione di fasi produttive relative a beni specifici. Invece, con la continua industrializzazione di alcuni paesi emergenti, Cina e India in particolare, l'outsourcing ha assunto nuove forme in molte aziende, fino a diventare il fulcro delle loro scelte per una migliore competizione.

Oggi le aziende considerano l'outsourcing come una rete di accordi stabili con fornitori specializzati e come parte di una prospettiva strategica di lungo periodo. Secondo Quinn e Hilmer¹³⁰, da un punto di vista strategico, l'outsourcing consente al management di ottimizzare le risorse dell'azienda in quattro modi principali:

- 1) massimizzando l'output delle risorse interne concentrando gli investimenti e gli sforzi su ciò che l'impresa "sa fare meglio";
- 2) sviluppando le competenze chiave attraverso la creazione di barriere nei confronti dei concorrenti presenti o futuri che potrebbero tentare di entrare nelle aree di interesse dell'impresa, proteggendone così i vantaggi competitivi;

¹²⁹ Il “*global sourcing*” è una strategia di approvvigionamento in cui un'azienda acquista beni e servizi dai mercati internazionali attraverso i confini geopolitici per risparmiare denaro utilizzando materie prime a basso costo o manodopera qualificata da paesi a basso costo.

¹³⁰ J. B. QUINN, F. HILMER, *Strategic outsourcing: Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.

- 3) utilizzando gli investimenti di imprese esterne, nonché le loro innovazioni, competenze e specializzazioni, che potrebbero essere mantenute internamente solo attraverso continui investimenti e innovazioni;
- 4) riducendo i rischi derivanti dalla rapida evoluzione dei mercati e della tecnologia. Una strategia di outsourcing sposta i rischi legati all'aggiornamento tecnologico e ai costi di ricerca e sviluppo all'esterno dell'azienda, accorciando così i cicli produttivi e rendendo più flessibili e rapide le risposte alle esigenze dei clienti.

In questo panorama le imprese stanno assumendo una forma sfumata in una serie di nuove strutture "a rete"¹³¹ che allargano e rendono più fluido il confine delle attività economiche dell'impresa, rendendo al contempo sempre più difficile circoscriverne i confini. La struttura tipica di un'impresa in rete prevede un gruppo di aziende legate da contratti di outsourcing o *offshoring*, che consentono loro di essere autonome e allo stesso tempo di cooperare e coordinare le operazioni attraverso la rete, il che le rende simili a un'unica impresa economica. Tuttavia, a partire dagli anni '80, e parallelamente all'emergere di grandi aziende con sede in paesi a basso costo del lavoro, l'*offshoring* ha progressivamente ridotto il suo peso nella produzione di molte aziende multinazionali per quanto riguarda le attività di ricerca e sviluppo, marketing e finanziamento. Secondo Cohen e Zysmann¹³², molte imprese si sono convinte, erroneamente secondo l'opinione di molti, che la produzione potesse essere facilmente trasferita ad altre società indipendenti sulla base dei differenziali tra costi di produzione interni ed esterni, senza alcuna perdita di controllo sulla capacità di competere. Proprio con riferimento al costo di produzione come unico, o prevalente criterio decisionale, molte aziende vedono nell'*offshoring* e nell'*outsourcing* una soluzione geniale grazie ai differenziali di costo con i paesi emergenti. Ciononostante, questa opinione non è unanimemente condivisa, in quanto l'esternalizzazione della base industriale comporta un vero e proprio indebolimento della capacità di competere. Esistono alcune difese per evitare l'indebolimento strategico derivante dall'esternalizzazione delle funzioni produttive come:

¹³¹ Con la struttura a rete l'organizzazione appalta molti processi principali ad aziende o individui che sono collegati elettronicamente a un ufficio centrale che coordina la loro attività.

¹³² S. COHEN, J. ZYSMANN, *Manufacturing Matters*, Basic Books Inc., 1987.

- commercializzare il marchio in modo tale che il luogo in cui viene prodotto e chi lo produce diventi irrilevante. Nell'ambito dell'abbigliamento sportivo, Nike e Adidas sono esempi di successo in questo senso;
- concentrare le attività su nicchie di qualità, immagine e prezzi elevati in modo da ridurre al minimo l'esternalizzazione, sviluppando barriere alla concorrenza attraverso una funzione di utilizzo del prodotto ad alto profilo;
- puntando ai mercati emergenti tramite l'offerta di prodotti a prezzi di fascia media, rafforzando al contempo la capacità di innovazione dell'azienda. Da diversi anni Nokia mantiene alti tassi di crescita dei ricavi grazie alla crescita delle vendite di telefoni cellulari di fascia media nei paesi emergenti.

Oltre all'opportunità che comporta, l'approvvigionamento su scala globale presenta anche importanti sfide che derivano dalla complessità nella gestione dei contratti e dalle differenze tra i partner in termini di tradizioni, cultura e valori. Alcuni esperti pensano addirittura che l'esternalizzazione dei processi produttivi possa ridurre l'importanza di queste funzioni all'interno della catena del valore aziendale. Rispondere alle sfide della competizione globale stringendo alleanze con i fornitori può rappresentare una soluzione efficace, ma nel lungo periodo non è detto che questa strategia possa essere ripetuta sempre con gli stessi risultati positivi. Ci sono due rischi evidenti a tal proposito. Il primo è legato all'incertezza comportamentale dei fornitori. Questi ultimi possono assumere due tipi di comportamenti nei confronti del cliente: alcuni fornitori possono accettare un ruolo subordinato, accettando condizioni meno favorevoli per garantirsi contratti continui. Questo può limitare il loro sviluppo e innovazione, legandoli strettamente alle esigenze e alle direttive dei loro principali clienti. Altri fornitori, al contrario, possono cercare maggiore indipendenza economica e operativa. Questo li porta a vendere i loro prodotti o servizi a una gamma più ampia di clienti per beneficiare delle economie di scala. Questa strategia, però, può mettere a rischio i clienti originali: se i concorrenti di questi ultimi iniziassero a utilizzare lo stesso fornitore, potrebbero ottenere gli stessi vantaggi in termini di costi e innovazioni, erodendo così il vantaggio competitivo creato dai clienti originali.

Il secondo rischio deriva dalla perdita di capacità progettuali. L'esternalizzazione a fornitori esterni può diffondere le innovazioni tecnologiche, favorendo ancora una volta

la nascita o il rafforzamento di imprese concorrenti e, nel lungo periodo, indebolendo la capacità dell'impresa di competere sia in termini di costi che di innovazioni al processo produttivo. Sarebbe senza dubbio preferibile mantenere il controllo del *know-how* critico all'interno dell'azienda, ma l'evoluzione tecnologica e le nuove esigenze dei consumatori tendono a ridurre i cicli di vita dei prodotti, complicando questa scelta.

Abbiamo visto come nonostante i benefici, l'outsourcing porti con sé rischi significativi che possono generare resistenze da parte del management. Per cui, risulta fondamentale la capacità del management di selezionare attentamente le attività da esternalizzare e di gestire efficacemente le fasi dell'outsourcing per evitare impatti negativi sulla competitività dell'azienda.

Capitolo 3 Prendere la scelta strategica "Make or Buy"

3.1 Pianificazione della strategia "Make or Buy"

Al giorno d'oggi, la decisione "make or buy" oramai rappresenta una scelta strategica fondamentale che va ben oltre una semplice analisi economica, poiché tocca il cuore strategico dell'azienda. Come già discusso nel Capitolo 1, questa scelta influisce profondamente sulla struttura strategica complessiva dell'azienda, contribuendo a definirne l'identità e la sua direzione a lungo termine.

Per prendere al meglio la decisione le aziende devono effettuare in maniera corretta tutto ciò che riguarda il processo di pianificazione legato al tema "make or buy", all'interno della più complessa progettazione organizzativa aziendale¹³³. Prendendo a riferimento la rappresentazione inter-funzionale proposta nella piramide di Anthony¹³⁴, le organizzazioni possono essere divise secondo tre macro-attività: strategica, tattica e operativa, come presentato nella **Figura 3.1**¹³⁵.

Figura 3.1



¹³³ La progettazione organizzativa rappresenta il modo in cui gli obiettivi e strategie vengono implementati, per far sì che l'attenzione e le risorse dell'organizzazione siano costantemente dedicate alla realizzazione della missione e degli obiettivi.

¹³⁴ Robert Newton Anthony (Orange, 6 settembre 1916 – Hanover, 1° dicembre 2006) è stato un economista statunitense, teorico dell'organizzazione dei sistemi e professore di controllo di gestione aziendale alla Harvard Business School, noto per i suoi lavori nel campo dei sistemi di controllo di gestione.

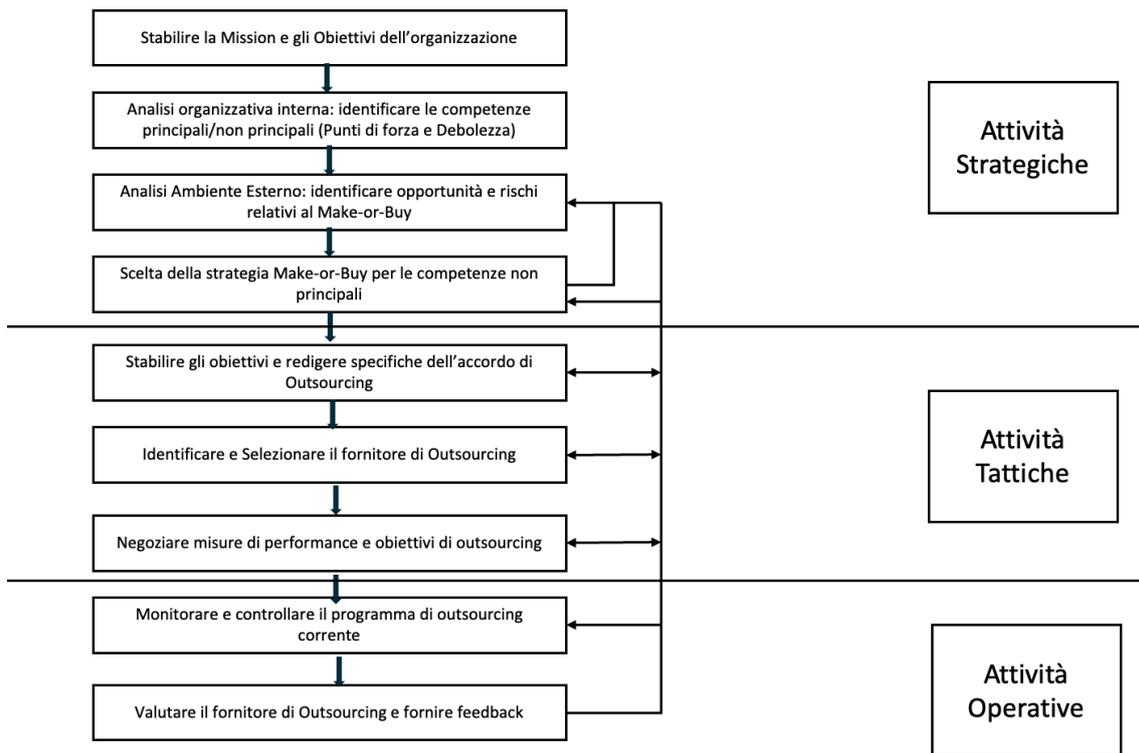
¹³⁵ A. ZARDINI, *La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, 2013, p. 85.

Il principale motivo di questa disposizione piramidale è che i tre livelli hanno obiettivi gestionali e operativi con orizzonti temporali differenti e quindi variabili in termini di importanza per il destino della società. Difatti, la pianificazione strategica tende ad essere a lungo termine (cioè cinque o più anni) e si focalizza nel tracciare un percorso generale per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e delle politiche aziendali volte al loro raggiungimento. Le attività tattiche di programmazione e controllo tendono ad essere a medio termine (cioè da uno a cinque anni) e si sostanziano nell'allocazione efficace ed efficiente delle risorse aziendali al fine di conseguire gli obiettivi posti dal management strategico, oltre alla definizione delle procedure di assegnazione dei compiti e al controllo dei risultati raggiunti durante il periodo oggetto di programmazione. Infine, il controllo delle operazioni programma ed esegue l'insieme delle operazioni che, a livello giornaliero o settimanale, caratterizzano la gestione operativa dell'azienda nel breve periodo. Le decisioni all'interno dei diversi livelli di attività procedono gerarchicamente: le decisioni strategiche vengono tradotte in tattiche e poi in operazioni quotidiane, mentre il feedback operativo e tattico viene utilizzato per informare e migliorare le decisioni strategiche e tattiche future.

Per rendere la discussione meno teorica e più applicata, verrà utilizzata un'ipotetica organizzazione per illustrare le tipologie di passaggi nel processo decisionale di “make or buy”. Supponiamo che ci sia una società di elettronica situata negli Stati Uniti che produce internamente e vende i propri prodotti nel mercato americano, con un impianto di produzione che conta più di un centinaio di dipendenti. L'azienda vuole implementare una strategia che gli consenta di raggiungere una media del 30% di profitto per i prossimi cinque anni, oltre a mirare a un incremento annuo del 20% nelle vendite di mercato per lo stesso periodo. Per prendere tale decisione vuole valutare attentamente se continuare ad internalizzare tutte le sue funzioni produttive e aziendali (ad esempio marketing, R&S, contabilità e finanza, logistica, ecc.), o qualora convenga, rivolgersi al mercato per esternalizzare alcune di queste funzioni. L'azienda per prendere tale decisione intraprenderà tutte le fasi del processo di pianificazione di una decisione “make or buy” mostrate nella **Figura 3.2**¹³⁶.

¹³⁶ M.J. SCHNIEDERJANS, A. SCHNIEDERJANS, D.G. SCHNIEDERJANS, *Outsourcing and insourcing in an international context*, Routledge, 2017, p. 49.

Figura 3.2



3.2 Pianificazione strategica

Le fasi di pianificazione strategica di una strategia “make or buy”, sviluppata dal *top management*¹³⁷, iniziano con la dichiarazione della *mission* dell’azienda (Quinn e Hilmer¹³⁸). La dichiarazione di missione definisce gli obiettivi a lungo termine, ovvero il fine ultimo dell’azienda, ciò che la differenzia dai competitor e le consente di raggiungere gli obiettivi prefissati. Usando la *mission* come guida generale, il management redige a sua volta gli obiettivi strategici correlati (*goals*) per l’organizzazione come, nell’esempio della società di elettronica statunitense sopracitata, il raggiungimento di una media del 30% di profitto per i prossimi cinque anni, oltre a raggiungere una crescita del mercato delle vendite del 20% all'anno per i prossimi cinque anni.

Il passo successivo nella pianificazione strategica è cercare internamente (make) i punti di forza e di debolezza in relazione agli obiettivi prefissati. Per aumentare la redditività e i profitti del 30% nei prossimi cinque anni è fondamentale ridurre i costi di produzione.

¹³⁷ Il “*top management*” è composto da figure quali CEO, presidenti, consiglieri d’amministrazione e altri dirigenti di vertice.

¹³⁸ J. B. QUINN, F. HILMER, *Strategic outsourcing: Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.

L'azienda dovrebbe identificare i costi attuali per prodotto (o linea di prodotti) ed esplorare alternative strategiche interne per ridurre i costi in misura sufficiente a raggiungere l'obiettivo. Tali strategie potrebbero riguardare la riduzione dei costi generali, come cambiamenti nelle politiche e nella gestione del personale, nonché la revisione delle politiche di inventario al fine di diminuire le spese ad esso legate. Per incrementare le vendite, è necessario aumentare la capacità produttiva, coordinando le funzioni aziendali (produzione, finanza, marketing) verso questo obiettivo. Se l'azienda possiede competenze specifiche o tecnologie in queste aree funzionali che garantiscano un vantaggio competitivo, allora optare per il make tramite gli investimenti in nuovi impianti di produzione o espandere quelli esistenti potrebbe essere vantaggioso. D'altra parte, esternalizzare tali aree può essere preferibile se è possibile ottenere costi inferiori, maggiore flessibilità o accesso a tecnologie avanzate non disponibili internamente.

Se i punti deboli di un'azienda non possono essere rafforzati internamente, il passo successivo nella pianificazione strategica è trovare opportunità di soluzioni esterne (buy) e valutare i rischi connessi a tali opportunità. Durante questa fase, i dirigenti di un'azienda dovrebbero considerare tutte le possibili alternative esterne all'azienda, al fine di aumentare la capacità produttiva e raggiungere gli obiettivi di crescita prestabiliti. Per individuare le attività da esternalizzare è necessario procedere con un'attenta analisi delle competenze possedute dall'azienda. In tale valutazione, è utile organizzare la struttura organizzativa secondo una logica basata per processi (Ricciardi¹³⁹), che organizza le diverse attività non in base a criteri funzionali, ma in base al contributo che ogni attività porta alla creazione del valore percepito dal cliente. In linea generale, l'impresa avrà convenienza a concentrarsi sui processi e/o sulle attività dei processi contraddistinti dalla presenza di competenze distintive e cedere a terzi quelli/e che sono solo di supporto e non fondamentali per il loro sviluppo e/o il loro mantenimento.

Per elaborare questa scelta strategica, il primo passo è identificare i processi nella catena del valore e valutarli in base alla loro importanza per i clienti. Successivamente, si confronta la performance con quella dei diretti concorrenti, tramite la tecnica del

¹³⁹ G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012, p. 125.

benchmarking (Ricciardi¹⁴⁰). Il *benchmarking* è un metodo sistematico e continuo di misurazione che, confrontando i processi con quelli delle aziende leader, si pone l'obiettivo di ottenere informazioni utili per migliorare la performance. Possiamo individuare tre modalità di applicazione del *benchmarking* da considerare nell'analisi: interno, competitivo e della miglior pratica.

- Il *benchmarking* interno confronta diverse attività svolte all'interno di una stessa organizzazione, con l'obiettivo di individuare quale sia il miglior livello di servizio e promuovere la comunicazione e la condivisione interna.
- Il *benchmarking* competitivo ha l'obiettivo di raggiungere e superare le performance delle aziende concorrenti.
- Il *benchmarking* della miglior pratica individua le aziende “*best performer*”, indipendentemente dal settore, dal tipo di impresa e dalla posizione geografica. Concentrarsi su standard di eccellenza da raggiungere o addirittura volerli superare può richiedere dei cambiamenti radicali nella struttura aziendale.

Il confronto tramite *benchmarking* permette di attribuire un valore alla performance dei processi rispetto ai concorrenti, creando un portafoglio di competenze che permette di individuare: (i) le competenze distintive dell'azienda, che si caratterizzano per un alto valore aggiunto riconosciuto dagli acquirenti e per la leadership dell'impresa nella loro gestione, (ii) le competenze standard, che non sono percepite come cruciali dai clienti e che vengono gestite dai concorrenti con performance simili o migliori, la cui esternalizzazione non cambia la posizione strategica dell'azienda; (iii) le competenze critiche, ovvero quelle attività a cui i clienti attribuiscono elevato valore, ma dove l'azienda ha performance molto basse.

L'azienda deve concentrare le proprie risorse sulle competenze distintive, in quanto queste permettono di aumentare il divario con i concorrenti, che avranno maggiori difficoltà nell'imitarle. Discorso diverso per le competenze standard, dove il ricorso all'esternalizzazione risulta conveniente poiché non pregiudica la competitività dell'azienda, permette una concentrazione delle risorse nelle competenze distintive e non comporta elevati oneri di coordinamento (costi di transazione). Tuttavia, per le

¹⁴⁰ A. RICCIARDI, *L'outsourcing strategico: Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, 2000, pp. 74-78.

competenze critiche, la decisione di ricorrere al mercato è più problematica. Queste competenze sono di rilevanza strategica e presentano un divario tra le attese della clientela e l'offerta dell'azienda. In tale circostanza, il *top management* deve scegliere se colmare il divario di competenze tramite un'integrazione verticale o esternalizzare l'attività, garantendo comunque un controllo interno del processo.

Supponiamo che, dopo un'attenta analisi dei processi interni, tramite la tecnica del *benchmarking*, l'azienda statunitense presa ad esempio abbia scelto di esternalizzare gran parte della produzione. L'azienda ha deciso di mantenere internamente le altre funzioni aziendali, concentrando le proprie risorse sulla progettazione e lo sviluppo dei prodotti negli Stati Uniti, per mantenere il controllo sull'innovazione e la qualità del prodotto. In questo modo, l'azienda esternalizza le competenze critiche legate alla produzione, assicurando comunque una supervisione interna del processo. Ciò consente una concentrazione delle risorse sulle competenze distintive, quali progettazione e sviluppo, migliorando la capacità innovativa, la qualità del prodotto e l'efficienza operativa complessiva.

Tuttavia, prima di prendere la decisione di esternalizzare, bisogna valutare correttamente l'impatto che avrà sulla redditività aziendale e sulla struttura organizzativa dell'impresa. La diversa combinazione di costi fissi e costi variabili stabilisce se una struttura aziendale sarà più rigida o più flessibile, a seconda della predominanza dell'uno o dell'altro. Esternalizzare l'area funzionale della produzione consente all'azienda di acquisire maggiore flessibilità, poiché questa strategia comporta una ristrutturazione della struttura dei costi aziendali, riducendo alcuni costi fissi come gli investimenti in impianti e tecnologie, nel *know-how* e nel personale specializzato. Quindi, l'esternalizzazione trasforma ciò che era un investimento e un costo fisso, in un costo operativo variabile. Al contrario, scegliere di internalizzare porta a strutture più rigide, che favoriscono la standardizzazione dei processi e dei prodotti e, di conseguenza, permettono di ottenere significative economie di scala nella produzione.

Un utile strumento per questa valutazione è l'analisi del punto di pareggio, conosciuta come *Break-Even Analysis*, basata sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili. Reid e

Sanders¹⁴¹ descrivono un modello di analisi del punto di pareggio definendo, innanzitutto, il costo totale nel caso in cui l'azienda mantenga la produzione internamente, con la seguente formula:

$$TCin = FCin + (VCin \times Qin) \quad (1)$$

Dove: $TCin$ è il costo totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto internamente, $FCin$ è il costo fisso totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto internamente, $VCin$ è il costo variabile totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto internamente e Qin è il numero totale di unità (o di una linea di prodotti) prodotte internamente.

Utilizzando questo stesso approccio il costo totale in outsourcing può essere definito come:

$$TCout = FCout + (VCout \times Qout) \quad (2)$$

Dove: $TCout$ è il costo totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto dal fornitore esterno $FCout$ è il costo fisso totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto dal fornitore in outsourcing, $VCout$ è il costo variabile totale di un articolo (o di una linea di prodotti) prodotto dal fornitore in outsourcing e $Qout$ è il numero totale di unità (o di una linea di prodotti) prodotte dal fornitore in outsourcing.

In un punto di pareggio ideale $Qin = Qout$ e $TCin = TCout$, ponendo $Q = Qin = Qout$ (cioè Q diventa la variabile sconosciuta), le due equazioni (1) e (2) possono essere riformulate l'una rispetto all'altra:

$$FCin + (VCin \times Qin) = FCout + (VCout \times Q) \quad (3)$$

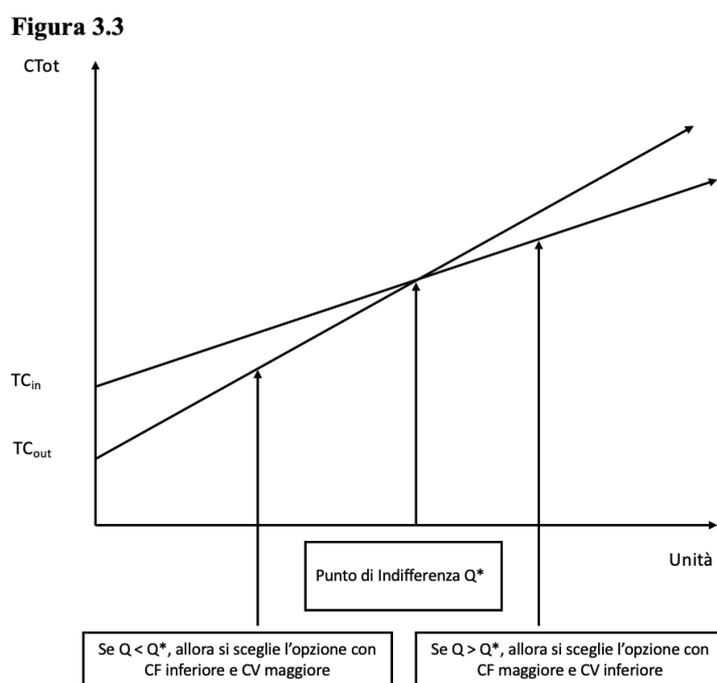
Risolvendo il valore di Q nella (3) è possibile determinare quante unità devono essere esternalizzate o internalizzate per raggiungere un punto di pareggio nei costi totali di entrambi possibili fonti:

$$Q = \frac{FCin - FCout}{VCout - VCin} \quad (4)$$

¹⁴¹ R.D. REID e N.R. SANDERS, *Operations Management: An Integrated Approach*, Wiley, 2015, pp. 58-61.

Il modello nell'equazione (4) presuppone che il valore di Q non possa essere negativo e, se Q è negativo, il modello diventa non valido. Per utilizzare questa equazione per la decisione "make or buy", è necessario conoscere la domanda desiderata o attesa in unità che l'impresa intende raggiungere. Denotiamo questa domanda attesa in unità come Q^* . Questo valore è il numero di unità necessarie per soddisfare la domanda dei clienti per un periodo di tempo fisso, solitamente un anno.

Le regole decisionali, illustrate nella **Figura 3.3**¹⁴², indicano che se il valore di Q derivante dal calcolo del modello (4) è inferiore a Q^* , è preferibile scegliere l'opzione con il costo fisso più basso e il costo variabile più alto, tipica dell'outsourcing. Al contrario, se il valore di Q ricavato dal calcolo del modello (4) è maggiore di Q^* , conviene optare per l'opzione con il costo variabile più basso, che è tipica dell'insourcing, poiché ciò comporta un risparmio per ogni unità prodotta oltre Q . Infine, anche se è una situazione molto remota, nel caso in cui Q è uguale a Q^* , l'azienda può scegliere arbitrariamente se optare per l'outsourcing o per l'insourcing.



Qualora si decida di valutare anche fornitori fuori dal confine nazionale, il semplice modello di pareggio unitario necessita di aggiustamenti matematici che riflettano i fattori

¹⁴² M.J. SCHNIEDERJANS, A. SCHNIEDERJANS, D.G. SCHNIEDERJANS, *Outsourcing and insourcing in an international context*, Routledge, 2017, p. 118.

di rischio associati ai parametri finanziari legati all'adozione di una strategia di internazionalizzazione. Pertanto, per valutare adeguatamente questi fornitori, bisogna incorporare i fattori di rischio internazionali nel modello dell'equazione (4), tramite aggiustamenti matematici, utilizzando la seguente formula:

$$Q = \frac{\sum(FCin \times RFin) - \sum(FCout \times RFout)}{\sum(VCout \times RVout) - \sum(VCin \times RVin)} \quad (5)$$

Dove: (Σ) rappresenta la sommatoria dei prodotti dei vari parametri di costo e la rispettiva rischiosità (in forma di probabilità che accada un evento) per tutti i parametri del modello, $RFin$ è la probabile rischiosità (in forma decimale) del parametro di costo fisso di internalizzazione, $RFout$ è la probabile rischiosità del parametro dei costi fissi di outsourcing nelle operazioni internazionali, $RVin$ è la probabile rischiosità del parametro dei costi variabili di outsourcing e $RVout$ è la probabile rischiosità del parametro dei costi variabili di outsourcing nelle operazioni internazionali.

Per illustrare il modello di pareggio unitario nell'equazione, supponiamo che l'azienda statunitense d'esempio gestisca internamente la produzione di una linea di prodotti, con un costo fisso annuo di 2 milioni di dollari (ovvero $FCin$) e un costo variabile per unità di 3 dollari (ovvero $VCin$). L'azienda sta valutando la possibilità di esternalizzare la produzione, prendendo in considerazione fornitori esterni che potrebbero produrre prodotti di qualità comparabile per un pagamento annuo medio di costi fissi di \$ 1 milione (cioè $FCout$) e un costo variabile medio per unità di \$ 4 (cioè $VCout$). Durante la fase strategica, l'azienda analizza solamente se sia più conveniente continuare ad internalizzare, o se la fase di produzione potrebbe essere affidata ad un fornitore esterno, lasciando la selezione effettiva del fornitore alla fase di implementazione della pianificazione tattica della strategia "make or buy". L'azienda, in base ai propri obiettivi, vuole riuscire a soddisfare una nuova domanda annuale (Q^*) di 1,1 milioni di unità per la sua linea di prodotti. Il punto di pareggio unitario, calcolato sommando i valori nell'equazione, sarà il seguente:

$$Q = \frac{FCin - FCout}{VCout - VCin} = \frac{2,000,000 - 1,000,000}{4 - 3} = 1,000,000 \text{ unità}$$

Dato che il valore calcolato Q , pari a 1 milione, è inferiore alla domanda prevista di 1,1 milioni di unità ($Q < Q^*$), le regole decisionali favoriscono l'outsourcing. Ora,

consideriamo che l'azienda abbia appreso che il parametro dei costi fissi per il fornitore in outsourcing è incerto, poiché si trattava di un valore ipotetico medio di fornitori canadesi, per cui esiste una probabilità del 20% che i costi fissi siano pari a 1,2 milioni di dollari e una probabilità dell'80% che siano pari a 750.000 dollari. Come è possibile incorporare queste nuove informazioni sul rischio nel modello di pareggio unitario? Utilizzando il modello di pareggio dell'equazione (5) e presupponendo che non siano disponibili altre informazioni sul rischio sugli altri tre parametri, questa nuova situazione è espressa nella formula seguente:

$$Q = \frac{\sum(FCin \times RFin) - \sum(FCout \times RFout)}{\sum(VCout \times RVout) - \sum(VCin \times RVin)} = \frac{(2,000,000 \times 1) - [(1,200,000 \times 0,2) + (750,000 \times 0,8)]}{(4 \times 1) - (3 \times 1)} = 1,160,00 \text{ unità}$$

Poiché il nuovo valore Q calcolato di 1,16 milioni è superiore della domanda attesa di 1,1 milioni di unità, la regola decisionale che utilizza il modello di pareggio unitario ora favorisce l'internalizzazione. Questo modello si dimostra ideale per le aziende che desiderano esternalizzare la funzione produttiva, dove il costo è un fattore importante, come nel caso dell'azienda presa in esame.

Conclusa l'analisi interna dell'organizzazione, l'azienda ha ricavato, sulla base della *Break-Even Analysis* e la tecnica del *benchmarking*, che la migliore opportunità per ottenere una crescita delle vendite e della capacità è l'esternalizzazione della funzione di produzione. A questo punto, per sfruttare al meglio i benefici dell'outsourcing strategico, il management deve valutare tutte le opzioni di esternalizzazione, sia all'interno dei propri confini nazionali sia a livello internazionale, e dei rischi ad essi associati. La decisione dell'area del Paese all'interno del quale esternalizzare le attività aziendali richiede un'attenta analisi delle opportunità e dei relativi rischi. Un Paese potrebbe infatti presentare un costo del lavoro molto basso, ma anche un tasso elevato di instabilità politica o un sistema di infrastrutture molto debole. Il management incaricato della gestione delle attività da trasferire all'estero raccoglierà le informazioni inerenti ai costi e le valutazioni delle diverse aree di potenziali fornitori in outsourcing in un database, definendo le priorità per lo spostamento delle funzioni nelle diverse aree geografiche. Verranno quindi analizzate le localizzazioni comparandone vantaggi e svantaggi e sarà selezionata l'area ritenuta più idonea dove effettuare l'investimento.

Dopo aver esaminato tutte le possibili alternative, l'azienda ha concluso, che la migliore opportunità per ottenere una crescita delle vendite e della capacità è quello di esternalizzare la funzione di produzione a un fornitore messicano in outsourcing, che sarà selezionato successivamente nella fase di pianificazione tattica. Avendo optato per questa strategia di *offshoring*, sarà fondamentale ridurre al minimo i costi di transazione legati alla ricerca e la selezione del fornitore, nonché i costi gestionali legati al controllo della qualità e alla gestione continua delle relazioni con il fornitore. Per mitigare questi rischi, l'azienda deve ora sviluppare piani tattici per implementare efficacemente questa strategia, garantendo che la collaborazione con il fornitore messicano sia fruttuosa e sostenibile nel lungo termine.

3.3 Programmazione e controllo

Nella maggior parte delle organizzazioni, le attività tattiche vengono solitamente svolte dal *middle-level management*¹⁴³, che suddivide gli obiettivi strategici a lungo termine in obiettivi tattici a medio termine che possono essere raggiunti in circa uno-cinque anni.

Nel nostro esempio, gli obiettivi strategici di ottenere un margine di profitto medio del 30% nei prossimi cinque anni e di incrementare le vendite di mercato del 20% in cinque anni possono essere suddivisi in obiettivi annuali. Dal momento che, come detto in precedenza, dopo un'attenta analisi, si è scelto di esternalizzare gran parte del reparto produttivo in Messico, l'azienda cercherà di selezionare un fornitore messicano che possa garantire un costo unitario di produzione adeguato al raggiungimento dei livelli di profitto desiderati. Ad esempio, per ottenere il margine di profitto medio del 30%, sarà necessario scegliere un fornitore in grado di ridurre del 50% i costi di manodopera e materiali, mentre per supportare l'obiettivo di crescita delle vendite sarà necessario incrementare del 20% la produzione unitaria. Una volta determinate queste specifiche relative a costi e produzione, l'azienda è in grado di procedere alla stesura di un contratto di outsourcing.

Fase cruciale della pianificazione tattica è la stipulazione del contratto di outsourcing, in quanto numerosi casi di insuccesso sono attribuibili a contratti mal formulati. Questo è il motivo per cui la freccia nella **Figura 3.2**, relativa a questo passaggio, indica la possibilità di rimandare le informazioni ai pianificatori strategici per un eventuale revisione. Un

¹⁴³ Il "*middle-level management*" comprende ruoli quali il vicepresidente, i direttori generali, i responsabili di prodotto o capi dipartimento.

contratto di outsourcing ben strutturato dovrebbe includere una serie di caratteristiche essenziali, come evidenziato da Cullen e Willcocks¹⁴⁴:

- Delineare chiaramente l'ambito del progetto, specificando quali attività saranno gestite dal fornitore e quali resteranno in capo al cliente, stabilendo confini operativi precisi per evitare intrusioni non autorizzate.
- Definire gli obiettivi e gli scopi del progetto con dettaglio, quantificando gli output attesi e le unità o ore di servizio fornite per ogni obiettivo specifico. Inoltre, stabilire criteri come qualità, puntualità e riduzione dei costi guidano il fornitore a comprendere e soddisfare meglio le esigenze del cliente, lavorando in modo più efficiente.
- Chiarire quali risorse saranno fornite da entrambe le parti per rendere operativo l'accordo di outsourcing, inclusi i dettagli sul personale, la tecnologia e le risorse di sistema, e un piano per il trasferimento di queste risorse al fornitore esterno.
- Descrivere come verranno distribuite le responsabilità di gestione tra cliente e fornitore, coprendo aspetti come la *governance*, i ruoli, le riunioni e le procedure di comunicazione.
- Stabilire delle scadenze per il raggiungimento degli obiettivi e definire come saranno misurati e valutati i progressi, con un sistema chiaro per la reportistica. È importante prevedere anche procedure che permettano flessibilità e adattamenti durante l'accordo, come eventuali modifiche contrattuali, penalità per non conformità e bonus per il superamento degli obiettivi.
- Stabilire condizioni chiare sotto le quali sia il cliente che il fornitore possano terminare l'accordo, sia che si tratti di conclusione naturale o a causa di circostanze specifiche, evitando il rischio di contenziosi legali.

Una volta preparata una bozza di base del lavoro di outsourcing proposto, il passo successivo è trovare un fornitore in outsourcing per svolgere il lavoro. Esistono molti modi in cui le aziende clienti possono cercare un fornitore in outsourcing. Tradizionalmente, un elenco di potenziali fornitori può essere preparato da degli indici

¹⁴⁴ S. CULLEN, L. WILLCOCKS, *Intelligent IT Outsourcing*, Butterworth-Heinemann, 2003.

ottenuti grazie ad esperti e i risultati possono essere confrontati utilizzando un processo di selezione sistematico basato su fogli di controllo. Un altro approccio per identificare potenziali fornitori in outsourcing è quello di stabilire una serie di qualifiche dei fornitori e utilizzarle per identificare i candidati. L'impresa cliente dovrebbe selezionare criteri di qualificazione che supportino le sue particolari esigenze. Ad esempio, un'azienda con capitale limitato potrebbe desiderare un fornitore in outsourcing con capitale sufficiente per finanziare le proprie operazioni. Altre qualifiche potrebbero includere l'erogazione del servizio, la qualità del prodotto, le capacità di risoluzione dei problemi, la capacità ingegneristica, la tecnologia, la sicurezza, l'affidabilità, la flessibilità e il valore. Utilizzando questi criteri, le aziende possono quindi inviare una richiesta di preventivo (RFQ¹⁴⁵) ai fornitori di outsourcing da utilizzare ai fini della selezione. Ulteriore metodo per identificare potenziali fornitori è preparare una richiesta di proposta (RFP). Una richiesta di proposta è un documento che indica i requisiti di outsourcing dell'azienda cliente, comprendendo aspetti come l'ambito del progetto di outsourcing, l'ubicazione dell'attività commerciale, le ragioni dell'outsourcing, gli orizzonti temporali e le informazioni generali sui prezzi. Una volta redatta, la RFP può fornire un punto di partenza per le negoziazioni di un accordo o contratto definitivo tra l'azienda cliente e il fornitore di outsourcing. Pertanto, è essenziale che la RFP sia chiara e fornisca tutte le informazioni necessarie per permettere al fornitore di comprendere appieno le richieste.

Poiché la selezione di un fornitore esterno è fondamentale per il successo del progetto di outsourcing, un'azienda potrebbe scoprire, durante i suoi sforzi per trovare un fornitore, che la decisione strategica iniziale di limitare la ricerca ai fornitori situati in un particolare paese è troppo restrittiva o non riesce a produrre buoni candidati. In tali circostanze, i membri del team tattico devono informare i pianificatori strategici di questa problematica e sollecitare una revisione della strategia di outsourcing. Questo dimostra nuovamente l'importanza della freccia indicata nel passaggio della **Figura 3.2**, che permette di reindirizzare le informazioni ai pianificatori strategici, consentendo un eventuale adeguamento strategico.

¹⁴⁵ Una RFQ, o richiesta di preventivo, è un documento utilizzato da un'azienda per chiedere a un'altra azienda il prezzo di un prodotto o servizio. Una RFQ contiene informazioni specifiche sul prodotto o servizio che un'azienda ha intenzione di acquistare.

Nel nostro esempio, immaginiamo che la ricerca di un fornitore messicano per l'outsourcing abbia dato esiti positivi e che il consiglio di amministrazione dell'azienda esaminata abbia dato il via libera alla selezione di tale fornitore. Di conseguenza, si può procedere alla negoziazione dell'accordo effettivo con il fornitore scelto, che costituisce la parte centrale del processo di outsourcing. Questo accordo deve essere redatto in base alle esigenze di entrambe le parti, garantendo una collaborazione trasparente e flessibile per il raggiungimento degli obiettivi condivisi. Nel contratto si devono definire chiaramente gli obiettivi e le modalità con cui l'accordo verrà gestito, la responsabilità delle parti, la definizione della gestione del personale che dovrà eventualmente essere trasferito, la compensazione del fornitore, oltre alla gestione della sicurezza e riservatezza delle informazioni oggetto del contratto. Parte fondamentale per misurare e controllare i progressi risulta quello di definire le modalità di valutazione qualitativa delle performance. Le aree di *performance* critiche per il successo del contratto di outsourcing sono definite *key performance*, dove per ciascuna prestazione chiave vengono identificati gli indicatori di performance (*key performance indicators*, KPIs) che il sistema di controllo misura per promuovere e monitorare l'esecuzione delle azioni rilevanti e valutare il raggiungimento delle prestazioni chiave.¹⁴⁶ Ad esempio, l'azienda statunitense potrebbe includere nel contratto KPIs relativi alla qualità dei prodotti, come la percentuale massima di prodotti restituiti dai clienti a causa di difetti di fabbricazione, o KPIs che si concentrino sull'efficienza, come il tempo medio necessario per completare una singola unità di produzione, dalla fase iniziale alla fase finale.

Inoltre, esistono diversi gruppi di clausole che possono essere previste e richieste all'interno di un contratto di outsourcing (Bragg)¹⁴⁷:

- Clausole generali: comprendono il trasferimento e la protezione di informazioni coperte da brevetto, la possibilità di risolvere eventuali controversie tramite arbitrato e la definizione delle cause di forza maggiore che portano alla modifica della situazione iniziale.

¹⁴⁶ C.M. FERRO, *Pianificazione e controllo. Eseguire la strategia per creare valore*, Luiss University Press, 2021.

¹⁴⁷ S.M. BRAGG, *Outsourcing. A guide to: selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process*, John Wiley & Sons, 2006.

- Clausole gestionali: includono la definizione del livello qualitativo del prodotto/servizio in relazione a dimensioni temporali, soddisfazione del cliente, disponibilità, capacità e credibilità; il metodo di misura delle *performance* del fornitore; eventuali penalità in caso di peggioramento della fornitura e l'uso eventuale di sub-fornitori.
- Clausole relative al prezzo: riguardano la variazione del prezzo collegata all'inflazione, la previsione di rimborsi per spese escluse dall'accordo, la definizione del prezzo in funzione del volume o del valore, le modalità di pagamento del fornitore e la suddivisione tra le parti di eventuali profitti superiori derivanti dal raggiungimento di determinati livelli di *performance*.
- Clausole riguardanti l'eventuale trasferimento di personale dal cliente al fornitore: includono la scelta del personale da parte del fornitore e le modalità contrattuali con i dipendenti trasferiti.
- Clausole relative al termine del contratto: prevedono la cessazione della fornitura per convenienza di una delle parti con eventuale preavviso, per bancarotta o mancato pagamento, per operazioni di fusione o cessione, per scadenza dei termini o per il mancato raggiungimento di performance positive.

Definito un accordo di outsourcing in grado di soddisfare le esigenze strategiche e tattiche di entrambe le parti, dovrà poi essere approvato dai consigli di amministrazione di entrambe le società. Approvato l'accordo, come indicato nella **Figura 3.2**, il passo successivo consiste nell'implementare l'accordo tattico per questo progetto di outsourcing, ciò crea la necessità di sviluppare l'ultimo step di una strategia "make or buy": le attività operative e il relativo controllo.

3.4 Controllo delle operazioni

Spesso si incontrano grandi insidie quando una strategia viene spostata verso il basso nell'area operativa. A livello operativo, l'intento strategico tende a perdersi nei problemi quotidiani che i manager operativi devono gestire nel contesto aziendale. Sebbene le linee guida dell'accordo dovrebbero essere chiaramente delineate nell'accordo di outsourcing, è inevitabile che si rendano necessarie alcune modifiche per adeguarsi alla realtà del contesto operativo, aprendo la porta a potenziali vulnerabilità strategiche impreviste. Infatti, la maggior parte delle possibili insidie osservate a livello operativo della

pianificazione si verificano perché il contratto di outsourcing non le ha coperte o non le ha affrontate nella maniera necessaria.

L'attuazione quotidiana di un accordo di outsourcing è tipicamente gestita da manager sia dal *middle* che dal *low-level management*¹⁴⁸, sia nel cliente che nell'azienda fornitrice. Nel nostro esempio, il personale operativo proveniente da paesi diversi, come Stati Uniti e Messico, può incontrare sfide legate a pregiudizi, preferenze, priorità e programmi nascosti contrastanti. Gli accordi iniziali, stipulati dal *top management*, potrebbero rivelarsi inefficaci per i manager di livello inferiore. Per aiutare a superare questo problema di progettazione iniziale e facilitare la transazione alla fase dell'implementazione, è essenziale che i membri del team di progetto dell'outsourcing tattico organizzino riunioni con i responsabili delle operazioni durante il periodo di progettazione, oltre a riunioni con il *top management* per informarli sui progressi del progetto. Questi incontri hanno lo scopo di mantenere tutti i manager al corrente dei piani in atto e di coinvolgerli nel processo decisionale, in modo da identificare e affrontare eventuali conflitti che potrebbero emergere durante il periodo di progettazione operativa.

Nell'esempio dell'azienda, le questioni internazionali, come le differenze culturali negli atteggiamenti lavorativi e altre differenze tra Stati Uniti e Messico nelle norme sociali, potrebbero emergere ed evidenziare la necessità di un periodo di formazione e sensibilizzazione del personale. Il modo in cui l'azienda annuncia l'inizio del processo di transizione ed aiuta a preparare i dipendenti al cambiamento è fondamentale per il successo del progetto di outsourcing. In questo contesto, organizzare incontri con le parti interessate, come dirigenti, dipendenti e sindacati, è un primo passo importante per preparare l'organizzazione ai cambiamenti che l'outsourcing porterà. In questi incontri è necessario ribadire le ragioni strategiche e tattiche dell'outsourcing, fornendo pacchetti di buonuscita per coloro che lasceranno l'azienda statunitense; in tal modo è possibile disinnescare molte potenziali resistenze e risentimenti, oltre a ridurre al minimo i timori di tutti i dipendenti non interessati dal progetto di outsourcing, assicurando loro la stabilità delle proprie posizioni. Inoltre, in questa fase di transazione, è essenziale definire chiaramente le responsabilità di gestione e le funzioni di pianificazione quotidiana,

¹⁴⁸ Il "*low-level management*" è composto da supervisori, caposquadra, ufficiali di sezione, sovrintendente ecc. e si riferisce a quei dirigenti il cui lavoro deve essere in gran parte con la supervisione personale e la direzione dei dipendenti operativi.

coordinamento, organizzazione e leadership. È importante stabilire chiaramente “chi riferisce a chi” in ciascuna azienda sulle questioni di transizione e “quali” dipendenti vedranno il loro posto di lavoro trasferito al fornitore e in quale lasso di tempo. Durante il processo di transizione, è anche fondamentale implementare misure per monitorare il successo della transizione ed aver implementato possibili piani alternativi per risolvere i conflitti inevitabili durante il passaggio e/o quelli previsti durante il successivo orizzonte di pianificazione dell'intero accordo.

La fase successiva della pianificazione varia a seconda del tipo di accordo di outsourcing intrapreso, infatti quando un'azienda decide di esternalizzare alcune delle sue funzioni a un fornitore di outsourcing, il processo non avviene all'improvviso ma segue una fase di transizione durante la quale sia il cliente che il fornitore collaborano per trasferire le responsabilità in modo graduale e controllato. Nel caso di un accordo a tempo determinato, dove è stabilita una data di conclusione del progetto, può essere intrapreso un processo di ri-transizione in cui il fornitore, al termine del contratto, aiuta l'azienda cliente a riadattarsi all'internalizzazione delle attività commerciali precedentemente gestite dal fornitore. Al contrario, in un accordo di rinnovo continuo, dove è previsto che il fornitore di outsourcing operi senza una data di fine prestabilita, il processo di transizione continua fino a quando non viene raggiunto un “punto finale”, in cui il fornitore diventa l'unico responsabile delle funzioni o delle attività che fornisce, operando senza l'intervento diretto del cliente. È essenziale che, sebbene le responsabilità gestionali siano condivise durante la transizione, al suo termine il fornitore debba assumersi la totale responsabilità operativa. Nell'esempio specifico dell'azienda statunitense, il piano strategico e tattico prevede una transizione permanente del reparto di produzione al fornitore messicano di outsourcing. Come parte dell'accordo, il fornitore ha accettato di assumere tutti i dipendenti statunitensi disposti a trasferirsi in Messico una volta terminato il periodo di transizione, quando tutte le funzioni del reparto di produzione saranno state rilevate.

Una volta completata il trasferimento, inizia la fase di monitoraggio delle operazioni quotidiane. Questo è un processo di routine dove vengono raccolti i dati e confrontati con i livelli di *performance* concordati (KPIs), al fine di garantire il rispetto del contratto di outsourcing e delle aspettative dell'azienda. In questa fase, vengono implementati diversi

meccanismi di controllo che comprendono strumenti economici, come il budget¹⁴⁹ e i report¹⁵⁰ periodici, strumenti operativi, come le regole e le procedure, e strumenti organizzativi che favoriscono la crescita della fiducia tra le parti. Un metodo per effettuare la valutazione delle performance di un fornitore è composto da quattro fasi (Cohen e Young)¹⁵¹:

- Definizione e misura: la prima fase consiste nella valutazione delle qualità dell'output basandosi sulle indicazioni contrattuali. Nel contratto sono indicate le caratteristiche desiderate dei prodotti/servizi, spesso definendo anche un *benchmark* di riferimento.
- Valutazione: la seconda fase consiste nell'identificazione dei successi e dei fallimenti dell'output, individuando eventuali incentivi o rimborsi, ma soprattutto identificando le cause degli eventuali insuccessi.
- Correzione: la terza fase utilizza i risultati della valutazione per implementare miglioramenti nei processi esistenti e nei rapporti futuri. Coinvolge le diverse figure che hanno partecipato alla progettazione, misurazione e valutazione per trovare le migliori soluzioni e risolvere le criticità.
- Guida: la quarta e ultima fase riguarda l'implementazione dei risultati delle fasi precedenti. Cliente e fornitore devono continuare a collaborare per guidare il processo, ottenendo l'output desiderato nella qualità e nei tempi richiesti.

Per concludere l'esempio dell'azienda di elettronica statunitense, si supponga che sia stato completato un anno intero di sforzi post-transizione. Nel corso dell'anno, il fornitore messicano di outsourcing ha espresso preoccupazioni riguardo ai i revisori statunitensi che, trascorrendo più tempo del previsto negli impianti di produzione messicani, hanno causato inefficienze gestionali, richiedendo la loro sostituzione. Nonostante ciò, il successo del progetto di outsourcing per l'azienda statunitense ha superato le loro aspettative in termini sia di crescita che di redditività. La questione è stata affidata a un

¹⁴⁹ Il budget è un documento che evidenzia i risultati economico-finanziari che l'azienda intende raggiungere nel successivo esercizio.

¹⁵⁰ Il reporting è la fase del processo di controllo attraverso la quale le informazioni rilevate dagli strumenti del sistema di controllo sono comunicate al management.

¹⁵¹ L. COHEN e A. YOUNG, *Multisourcing. Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*, Harvard Business School Press, 2006.

consiglio di sorveglianza istituito per gestire tali controversie, composto da manager sia delle aziende clienti che di quelle fornitrici, oltre a esperti esterni, come avvocati o revisori del conti, i quali sono autorizzati a svolgere una serie di compiti gestionali, inclusa la valutazione sui cambiamenti degli obiettivi, questioni di flessibilità, modifiche nelle procedure e persino dello stesso accordo di outsourcing, avendo la piena fiducia di entrambi le parti coinvolte. Il consiglio ha concluso sostituendo i revisori statunitensi con un revisore messicano, decisione che l'azienda messicana non ha potuto contestare. Inoltre, è stato consentito all'azienda cliente di rinegoziare l'accordo, permettendo un aumento delle richieste di produzione unitaria al fornitore a condizioni eque per entrambe le parti, senza penalità per il cambiamento.

Il successo dell'outsourcing, che ha superato le aspettative iniziali, dimostra l'efficacia della pianificazione strategica e della valutazione dettagliata, inclusa l'analisi del benchmarking e del punto di pareggio, per prendere decisioni informate. Tuttavia, la formazione di un consiglio di sorveglianza per risolvere le controversie e adattare l'accordo alle condizioni in evoluzione sottolinea la necessità di flessibilità e di revisione continua nei piani di outsourcing. Pertanto, è fondamentale riconoscere che la variabilità futura di tali costi di transazione potrebbe influenzare l'efficacia dell'outsourcing e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Quindi, sarà essenziale per l'azienda continuare a sviluppare e perfezionare la sua strategia di outsourcing in modo costante ed efficiente, adattandosi dinamicamente alle mutevoli condizioni di mercato e alle esigenze operative per mantenere e rafforzare i vantaggi competitivi ottenuti.

Conclusioni

Nel corso della tesi sono state esplorate in dettaglio tutte le implicazioni economiche, organizzative e strategiche della scelta “make or buy”, mettendone in luce l’importanza nel contesto contemporaneo. La teoria dei costi di transazione rimane fondamentale per comprendere le dinamiche che guidano tale scelta, sottolineando l’importanza di considerare i costi associati alla gestione delle transazioni con fornitori esterni, come la ricerca di fornitori, la negoziazione di contratti e il monitoraggio delle prestazioni. L’analisi dei capitoli precedenti ha dimostrato che, in un mercato globale, dove le aziende possono scegliere tra una vasta gamma di fornitori internazionali, questi costi di transazione possono diventare particolarmente onerosi. Pertanto, la decisione di esternalizzare o internalizzare deve tenere conto non solo dei costi immediati, ma anche di quei costi aggiuntivi e delle loro implicazioni a lungo termine.

Un esempio concreto di come questi costi di transazione possano influenzare le decisioni aziendali è stato osservato nei 2 *case studies* affrontati. Il primo, affrontato all’interno del secondo capitolo, che aveva come attore il Gruppo Schiano, noto produttore di biciclette, ha affrontato il dilemma “make or buy” in un periodo di rapida evoluzione tecnologica e cambiamento del comportamento di acquisto dei clienti. La necessità di mantenere la competitività e rispondere rapidamente alle innovazioni tecnologiche e ai nuovi comportamenti dei consumatori ha spinto l’azienda a rivedere la propria strategia e a considerare l’esternalizzazione di alcune componenti meno critiche, collaborando con più fornitori esterni specializzati. Questa scelta di entrare in partnership con più fornitori ha permesso all’azienda di avere una migliore reattività alle esigenze specifiche del cliente e ridurre gli stock invenduti, ma ha anche comportato una serie di costi di transazione potenziali, come le penali per mancato rispetto dei tempi di consegna, incremento dei costi operativi a causa di inefficienze o la compromissione della qualità del prodotto. Tutti questi costi potenziali sono legati alla gestione efficiente delle relazioni con i fornitori esterni. Infatti, il punto chiave per il successo del nuovo modello della catena di approvvigionamento intrapreso dal Gruppo Schiano è proprio il coordinamento della stessa azienda con tutti i fornitori coinvolti per rispondere prontamente ed efficientemente agli ordini dei clienti. L’esperienza del Gruppo Schiano ha evidenziato l’importanza di una gestione efficace delle relazioni con i fornitori per ottimizzare i benefici dell’esternalizzazione, che ha consentito al Gruppo di rimanere agile e competitivo in un

mercato che richiede una personalizzazione sempre più marcata e risposte rapide alle esigenze dei consumatori.

Un altro esempio concreto di come la scelta “make or buy” e le relative conseguenze possano influenzare le decisioni aziendali è stato osservato nel capitolo 3, in cui attraverso l’esempio di un’ipotetica azienda di elettronica situata negli Stati Uniti sono state illustrate le differenti fasi del processo di pianificazione di una decisione “make or buy”. La necessità di mantenere la competitività e rispondere rapidamente alle innovazioni tecnologiche ha spinto l’azienda a rivedere la propria strategia per raggiungere nell’arco di cinque anni un aumento medio del 30% del profitto e del 20% delle vendite. Al seguito di un’attenta analisi dei processi interni, l’azienda ha deciso di concentrare le proprie risorse sulle competenze distintive, per garantire un alto livello di controllo sulla qualità e proteggere il proprio *know-how* tecnologico. D’altro canto, ha scelto di esternalizzare gran parte della produzione perché l’azienda non riusciva ad ottenere le stesse *performance* della concorrenza su tale funzione, motivo per cui ha preferito colmare il divario di competenze tramite l’esternalizzazione ad un fornitore messicano, garantendo comunque un controllo interno del processo di produzione. Mantenendo il controllo sulla produzione di queste competenze critiche, l’azienda è riuscita a garantire che i prodotti finali rispondessero agli elevati standard qualitativi richiesti dal mercato. La decisione di esternalizzare queste competenze ha comportato una serie di costi di transazione significativi, come la ricerca di un fornitore affidabile e la negoziazione di contratti dettagliati per definire gli obiettivi, tempistiche e responsabilità di entrambe le parti. Una delle sfide principali affrontate dall’azienda di elettronica è stata la gestione delle relazioni con i fornitori esterni, poiché al fine di garantire che i componenti esternalizzati soddisfacessero gli standard qualitativi richiesti, è stato istituito un team di revisori. Naturalmente, questi sforzi hanno comportato costi aggiuntivi, ma sono stati essenziali per minimizzare i rischi di non conformità e garantire la soddisfazione dei clienti finali. Nonostante alcune sfide iniziali, che hanno reso necessario l’intervento di un consiglio di sorveglianza per gestire le controversie tra cliente e fornitore, dopo il primo anno, l’azienda ha valutato positivamente la decisione di esternalizzare la produzione al fornitore messicano, che non solo ha superato le aspettative iniziali ma ha anche portato a un incremento delle richieste di produzione unitaria al fornitore, riflettendo l’efficacia

della strategia adottata e la capacità dell'azienda di gestire i costi di transazione in modo vantaggioso.

Questi due *case studies* hanno dimostrato come bilanciando i benefici dell'internalizzazione con quelli dell'esternalizzazione si possano sviluppare strategie efficaci per gestire i rischi associati ad ogni decisione strategica presa. Entrambi i *case studies* hanno sottolineato l'importanza di una gestione efficace delle relazioni con i fornitori e di una valutazione approfondita dei costi di transazione per ottimizzare i benefici dell'esternalizzazione.

Guardando al futuro, la digitalizzazione e le nuove tecnologie continueranno a trasformare il panorama economico, influenzando profondamente le decisioni “make or buy”. In questo contesto, anche se non si può prevedere con certezza l'evoluzione di questo dilemma, si possono individuare alcuni fattori chiave che aiutano a capire quale sarà la sua possibile direzione. Innanzitutto, il rapido miglioramento della tecnologia di coordinamento e comunicazione, come gli importanti progressi nella tecnologia di telepresenza, nell'organizzazione del flusso di lavoro e nel software di comunicazione, favorisce la disaggregazione della catena di approvvigionamento dal punto di vista sia funzionale che geografico, rendendo l'esternalizzazione dei fattori di produttività (lavoro, capitale, tecnologia, ecc.) ancora più praticabile. Al contempo, una migliore tecnologia dell'informazione favorisce l'accorpamento di molte mansioni, che si traduce in genere in occupazioni più ampie e meno fasi separate della catena. A parità di altre condizioni, ciò tenderebbe a ridurre l'esternalizzazione di parti e componenti, supportando di più una decisione di "make". Inoltre, una migliore tecnologia dell'informazione tende anche a polarizzare le fasi della produzione. Poiché le attività di routine a bassa qualifica e ripetitive sono più facili da informatizzare e robotizzare, il raggruppamento guidato dalla tecnologia dell'informazione eliminerà in genere le occupazioni che comportano tali compiti. Allo stesso tempo, l'uso più intensivo di macchine di produzione sofisticate renderà i posti di lavoro rimanenti più ad alta intensità di competenze, con un maggior uso di capitale (investimenti) e tecnologia avanzata. Questo porta a una polarizzazione delle fasi in termini di contenuto di competenze, dove da un lato, ci sono lavori ad alta qualifica che richiedono competenze avanzate e l'uso di tecnologie sofisticate, e dall'altro, le restanti attività a bassa qualifica tendono ad essere meno ripetitive e richiedono un alto livello di manodopera. Questo ha un impatto significativo sulla scelta “make or buy”, in

quanto automatizzando le attività di routine, le aziende possono ridurre i costi operativi e disporre così delle risorse necessarie per focalizzarsi su quelle fasi produttive dove hanno un vantaggio competitivo, in termini di competenze, tecnologia e capitale.

Una delle tendenze più notevoli degli ultimi anni è stata la riduzione delle differenze salariali tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo. Questa tendenza cambia la dinamica del commercio ed influenza con due effetti distinti le decisioni “make or buy”. In primo luogo, la convergenza salariale fa aumentare le sinergie tra le nazioni vicine e ad alto salario come il Canada e gli Stati Uniti o quelle all'interno dell'Europa occidentale, come avveniva già durante la seconda fase della globalizzazione. In questo modo nascono delle partnership che si basano sull'eccellenza e la specializzazione piuttosto che sul divario salariale. In secondo luogo, con l'aumento dei salari in Cina, Messico, Polonia e altri paesi, aumenteranno conseguentemente anche le aree geografiche, come le nazioni a basso salario quali Bangladesh e Vietnam, verso cui verranno delocalizzati i processi aziendali. Ma anche questa seconda tendenza non è nuova, infatti, nel passato l'industrializzazione prima del Giappone e poi della Repubblica di Corea, Taipei cinese, Hong Kong, Cina e Singapore ha portato all'aumento dei salari locali, che a sua volta ha innescato la delocalizzazione in nazioni a basso salario come la Thailandia, le Filippine, l'Indonesia e la Malesia.

Infine, un'ultima tendenza da considerare sono i costi di trasporto delle merci, dove le barriere commerciali giocano un ruolo cruciale. La seconda ondata della globalizzazione è stata accompagnata da una notevole riduzione degli ostacoli politici agli scambi di merci, quali le tariffe, i ritardi nei porti e la burocrazia ed è probabile che questa tendenza continui, data l'economia politica che l'ha trainata. I costi commerciali, tuttavia, potrebbero ancora aumentare con i prezzi del petrolio. Infatti, l'andamento futuro del prezzo del petrolio non è noto, ma molti previsori pronosticano che i prezzi del petrolio aumenteranno insieme all'aumento dei redditi dei mercati emergenti e in particolare di quelli di Cina, India e Brasile. In passato, gran parte del boom del commercio della catena di approvvigionamento che si è verificato con la rivoluzione delle ICT è stato favorito da un calo del prezzo del petrolio e da un calo dei dazi. Tuttavia, poiché le tariffe non possono scendere sotto lo zero, non si prevede un'ulteriore riduzione significativa. Quindi, in futuro, se i prezzi del petrolio aumenteranno in modo sostanziale, aumenteranno inevitabilmente anche i costi di trasporto e la geografia delle catene di

approvvigionamento ne risentirà. Se i costi di trasporto aumentano, la convenienza economica di acquistare componenti o prodotti da fornitori esteri può diminuire, spingendo le aziende a considerare la produzione interna per evitare costi di trasporto elevati, soprattutto per prodotti voluminosi o pesanti. Ciò potrebbe spingere le aziende a favorire il *nearshoring* o addirittura il *reshoring* di fasi di produzione geograficamente disperse.

Concludendo, dunque, per prendere la decisione migliore è cruciale che le aziende monitorino attentamente le tendenze globali dei costi, le condizioni del mercato e che valutino costantemente e accuratamente le proprie competenze e risorse per prendere decisioni sostenibili legate al “make or buy”.

Bibliografia

- M.A. ADELMAN, *Concept and statistical measurement of vertical integration*, in *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, 1955.
- A. AMENDOLA, M. BIAGIOLI, G. CELI, *Economia della globalizzazione. Economia degli scambi e macroeconomia internazionale*, Egea, 2014.
- K.J. ARROW, *Vertical integration and communication*, in *Rand Journal of Economics*, 1975.
- G. BARONCHELLI, *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2012.
- L.S. BIGELOW e N.S. ARGYRES, *Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early US auto firms*, in *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 2008.
- S.M. BRAGG, *Outsourcing. A guide to: selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process*, John Wiley & Sons, 2006.
- D. CARLTON, *Vertical integration in competitive markets under uncertainty*, in *Journal of Industrial Economics*, 1979.
- L. CANTONE, P. TESTA, G.F. CANTONE, *Strategic Outsourcing, Innovation and Global Supply Chains: A Case Study from the Aviation Industry*, Giappichelli, 2023.
- Y. CHEN, *Vertical disintegration*, in *Journal of Economics and Management Strategy*, 2005.
- S. COHEN, J. ZYSMANN, *Manufacturing Matters*, Basic Books Inc., 1987.
- L. COHEN e A. YOUNG, *Multisourcing. Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*, Harvard Business School Press, 2006.
- P. COLLIER e D. DOLLAR, *Globalizzazione, crescita economica povertà*, Il Mulino, 2003.
- S. CULLEN, L. WILLCOCKS, *Intelligent IT Outsourcing*, Butterworth-Heinemann, 2003.
- R.L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, VII Ed., Maggioli Editore, 2021.

- A.V. DEARDORFF, *Gains from Trade and Fragmentation*, in *Discussion Paper No. 543*, The University of Michigan, 2005.
- C.M. FERRO, *Pianificazione e controllo. Eseguire la strategia per creare valore*, Luiss University Press, 2021.
- G. FIORI, R. TISCINI, *Economia Aziendale*, III Ed., Egea, 2020.
- F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, V Ed., McGraw-Hill Education, 2017.
- M.G. JACOBIDES, *Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking*, in *Academy of Management Journal*, 2005.
- G.A. KRIKX, *Vertical integration in the computer main frame industry: a transaction cost interpretation*, in *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1995.
- P. KRUGMAN, *Are Currency Crises Self-Fulfilling?*, in *Harvard Business Review*, 1996.
- R.N. LANGLOIS e P.L. ROBERTSON, *Explaining vertical integration: lessons from the American automobile industry*, in *Journal of Economic History*, 1989.
- E.E. LEAMER, *In search of Stolper-Samuelson Effects on U.S. Wages*, in *NBER Working Papers 5427*, 1996.
- J. LIPCZYNSKI, J.O. WILSON, J. GODDARD, *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, IV Ed., Pearson, 2016.
- W. MILBERG, D. WINKLER, *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*, Cambridge University Press, 2013.
- D. PROBERT, *Developing a Make or Buy Strategy for Manufacturing Business*, IEE Manufacturing, 1997.
- J. B. QUINN, F. HILMER, *Strategic outsourcing: Sloan Management Review*, Summer, 1994.
- C. REUTER, *Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage*, in *Journal of Supply Chain Management*, 2010.

- R.D. REID e N.R. SANDERS, *Operations Management: An Integrated Approach*, Wiley, 2005.
- A. RICCIARDI, *L'outsourcing strategico: Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, 2000.
- F.M. SCHERER, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, 1980.
- M.J. SCHNIEDERJANS, A. SCHNIEDERJANS, D.G. SCHNIEDERJANS, *Outsourcing and insourcing in an international context*, Routledge, 2017.
- G.J. STIGLER, *The division of labor is limited by the extent of the market*, in *Journal of Political Economy*, 1951.
- O. E. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985.
- O. E. WILLIAMSON, *Transaction cost economics*, in *Handbook of industrial organization*, 1989.
- F. ZIMMERMANN e K. FOERSTL, *A Meta-Analysis of the Purchasing and Supply Management Practice-Performance Link*, in *Journal of Supply Chain Management*, 2014.
- A. ZARDINI, *La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, 2013.

Sitografia

Arbitraggio. [https://www.treccani.it/enciclopedia/arbitraggio_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/#](https://www.treccani.it/enciclopedia/arbitraggio_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/#)

Banca Mondiale. https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni_internazionali/fora-organizzazioni-economiche-internazionali/bancamondiale/

Boston Consulting Group. https://it.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group

Burocrazia aziendale: come semplificarla.

<https://www.teamsystem.com/magazine/gestione-impresa-e-partita-iva/burocrazia-aziendale/>

Catene globali del valore. <https://centrorossidoria.uniroma3.it/sezione/catene-globali-del-valore/>

Centralizzazione.

<https://it.wikipedia.org/wiki/Centralizzazione#:~:text=Centralizzazione%20in%20senso%20generico%20è,un%20gruppo%20di%20persone%20ristretto>

Come calcolare correttamente i Costi di Produzione. <https://dialog.it/calcolare-costi-di-produzione/>

Conflitto russo-ucraino. https://it.wikipedia.org/wiki/Conflitto_russo-ucraino

Cos'è il fabbisogno finanziario? <https://cashflow.it/che-cose-il-fabbisogno-finanziario-esempi-e-consigli/>

Cos'è un OEM (Original Equipment Manufacturer). <https://edalab.it/oem/>

Cosa sono SARS-CoV-2 e Covid-19.

https://www.salute.gov.it/portale/p5_1_2.jsp?lingua=italiano&id=257

Crisi finanziaria. [https://www.treccani.it/enciclopedia/crisi-finanziaria_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/crisi-finanziaria_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Criteri ESG. <https://www.mediobancasgr.com/investimenti-sostenibili/processo-di-investimento-esg/criteri-esg>

Decentralizzare. <https://www.treccani.it/vocabolario/decentralizzare/>

Deregolamentazione.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/deregolamentazione_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/deregolamentazione_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Efficienza operativa: strategie, strumenti e best practice per ridurre costi e sprechi.

<https://www.digital4.biz/executive/efficienza-operativa-cosa-e-quali-strategie-funzionano-in-azienda/>

Fondo monetario internazionale - Fmi.

https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/FMI/

Ford. <https://it.wikipedia.org/wiki/Ford>

G7. <https://it.wikipedia.org/wiki/G7>

Grande depression. [https://www.treccani.it/enciclopedia/grande-depressione_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/grande-depressione_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Gross world product. https://en.wikipedia.org/wiki/Gross_world_product

Guerra mondiale, Prima. <https://www.treccani.it/enciclopedia/prima-guerra-mondiale/>

IL “MAKE OR BUY”.

<https://my.liuc.it/MatSup/2010/Y90011/6.%20II%20framework%20del%20make-or-buy,%20A.A.%202010-2011.pdf>

Il contratto di subfornitura. <https://edizioni.simone.it/2022/04/28/contratto-di-subfornitura/>

Il protezionismo: risorsa delle economie nazionali o rischio per l'economia mondiale.

<https://it.pearson.com/content/dam/region-core/italy/pearson-italy/pdf/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/approfondimenti/AREE%20DISCIPLINARI%20-%20PARAMOND%20-%20GIUREC%20-%202010%20-%20PDF%20-%20Protezionismo%20risorsa%20economie%20nazionali%20rischio%20economia%20mondiale.pdf>

Industria 4.0. <https://it.promotech.eu/industry-4-0/>

Intelligenza artificiale. https://it.wikipedia.org/wiki/Intelligenza_artificiale

Internet of Things (IoT): significato, esempi e applicazioni.

https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things

IPod. <https://it.wikipedia.org/wiki/IPod>

John Commons.

[https://it.wikipedia.org/wiki/John_Commons#:~:text=John%20Rogers%20Commons%20\(Hollansburg%2C%2013,%C3%A8%20stato%20un%20economista%20statunitense.&text=Do%20po%20gli%20studi%20all'Oberlin,particolare%20all'Universit%C3%A0%20del%20Wisconsin.](https://it.wikipedia.org/wiki/John_Commons#:~:text=John%20Rogers%20Commons%20(Hollansburg%2C%2013,%C3%A8%20stato%20un%20economista%20statunitense.&text=Do%20po%20gli%20studi%20all'Oberlin,particolare%20all'Universit%C3%A0%20del%20Wisconsin.)

Know-how: definizione e caratteristiche.

<https://www.teamsystem.com/magazine/glossario/know-how/#:~:text=Know%2Dhow%20%C3%A8%20un'espressione,tecnologia%20o%20di%20uno%20strumento.>

KPI - Key Performance Indicator. <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator#:~:text=I%20Key%20Performance%20Indicators%20sono,dettaglio%20per%20analisi%20di%20processi.>

La caduta del muro di Berlino. https://www.treccani.it/enciclopedia/la-caduta-del-muro-di-berlino_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/

Liberalizzazione. <https://www.treccani.it/enciclopedia/liberalizzazione/>

Manifattura. <https://www.treccani.it/enciclopedia/manifattura/#>

Mercati finanziari. [https://www.treccani.it/enciclopedia/mercati-finanziari_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/mercati-finanziari_(Enciclopedia-Italiana)/)

Mercato Perfetto. <https://www.bancobpm.it/magazine/glossario/mercato-perfetto/>

MTS, Make To Stock. <https://www.linkmanagement.it/blog/mts-quando-e-perche-usare-software-aps/>

OECD: Il nostro raggio di azione globale. <https://www.oecd.org/apropositodi/paesi-membri-e-partner/>

Oliver Williamson. https://it.wikipedia.org/wiki/Oliver_Williamson

Outsourcing: cos'è e come funziona l'esternalizzazione dei servizi.

<https://www.pcsviluppo.com/outsourcing-cos-e-come-funziona-lesternalizzazione-dei-servizi/>

Principale-agente. [https://www.treccani.it/enciclopedia/principale-agente_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/principale-agente_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Qual è la differenza tra una RFQ e una RFP? <https://mailchimp.com/it/resources/rfq-vs-rfp/>

Quali sono le funzioni aziendali. <https://www.cittadeimestieri.it/news/quali-sono-le-funzioni-aziendali/>

Quali sono le industrie manifatturiere? <https://www.infor.com/it-it/manufacturing-industries>

Robert N. Anthony. https://it.wikipedia.org/wiki/Robert_N._Anthony

Ronald Coase. https://it.wikipedia.org/wiki/Ronald_Coase

Single vs. Multi Sourcing: qual è la scelta migliore per la tua azienda?

<https://www.wearefiber.com/it/blog/single-vs.-multi-sourcing-qual-è-la-scelta-migliore-per-la-tua-azienda>

Stakeholder. <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

Tecnologia dell'informazione.

https://it.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_dell%27informazione

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

https://it.wikipedia.org/wiki/Tecnologie_dell%27informazione_e_della_comunicazione

The Nature of the Firm. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Nature_of_the_Firm

Transazione. <https://www.treccani.it/vocabolario/transazione/>

UNA SPIEGAZIONE DELL'ARTICOLO 24 DEL GATT.

[https://www.ice.it/it/mercati/regno-unito/una-spiegazione-semplce-dellarticolo-24-del-gatt#:~:text=Il%20GATT%20\(General%20Agreement%20on,riguardante%20gli%20scambi%20di%20merci.](https://www.ice.it/it/mercati/regno-unito/una-spiegazione-semplce-dellarticolo-24-del-gatt#:~:text=Il%20GATT%20(General%20Agreement%20on,riguardante%20gli%20scambi%20di%20merci.)

WTO - Organizzazione Mondiale del Commercio. <https://www.finanze.it/it/Fiscalita-dellUnione-europea-e-internazionale/organizzazioni-internazionali/wto/>