

Esercizi di confronto operativo: il caso *FreeElement*

1. *Problematica*

Analisi di convenienza relativa alla scelta se produrre internamente un determinato prodotto o componente (*make*) oppure se acquistare lo stesso presso un fornitore (*buy*)

2. *Quesito*

I responsabili degli acquisti e della produzione di *FreeElement*, azienda di medie dimensioni che produce una propria linea di abbigliamento sportivo, si incontrano per discutere su un'offerta pervenuta da un fornitore.

L'offerta riguarda attualmente magliette tecniche ottenute nei reparti aziendali in un quantitativo annuo di 30.000 unità. Per produrre questi capi, l'azienda sostiene i seguenti costi diretti:

materie prime:	8 Euro al pezzo
materiali accessori:	2 Euro al pezzo
energia:	1 Euro al pezzo
manodopera diretta:	3 sarte al costo di 28.000 Euro l'anno ciascuna
ammortamento macchinari dedicati:	32.000 Euro annui

Allo stesso prodotto sono attribuite le seguenti quote di costi comuni:

spese generali di reparto:	18.000 Euro
spese generali aziendali:	11.000 Euro

Il prezzo proposto dal fornitore ammonta a 15 Euro al pezzo, per quantitativi analoghi a quelli prodotti attualmente da *FreeElement*.

Dopo aver effettuato il confronto del prezzo di acquisto con il costo totale di produzione, il responsabile degli acquisti ritiene che si tratti senz'altro di un'offerta vantaggiosa, anche in relazione ai prezzi praticati abitualmente dagli altri fornitori.

Tuttavia, il responsabile della produzione nutre forti dubbi: teme che se ci si rivolgesse all'esterno per far produrre le magliette tecniche, la qualità potrebbe non essere la stessa.

Oltre a ciò, la scelta di acquistare le magliette, anziché produrle internamente, comporterà di certo l'inutilizzo dei macchinari dedicati, che infatti non possono essere adibiti ad altre produzioni. Questo fatto è considerato con estrema preoccupazione dal responsabile produttivo: egli è convinto che i macchinari, una volta acquistati, debbano essere utilizzati fintanto che sono in grado di funzionare senza problemi.

D'altra parte, la decisione di esternalizzare la produzione di questo particolare capo non dovrebbe causare problemi in relazione all'impiego della manodopera: infatti, il lavoro delle tre sarte attualmente impegnate nella produzione potrà essere adeguatamente utilizzato per i 3/4 nello svolgimento di altre attività nello stesso reparto.

Infine, se si decidesse di servirsi del fornitore esterno, sarebbe possibile liberare dello spazio all'interno dello stabilimento e migliorare la movimentazione dei capi, che attualmente presenta delle difficoltà dovute proprio alla carenza di spazi.

Proprio nel momento in cui la discussione tra responsabile della produzione e degli acquisti sta procedendo, si affaccia sulla porta il direttore commerciale. Dopo essere stato messo brevemente al corrente dei termini del problema, egli osserva che, secondo le impressioni raccolte dai principali clienti, è prevista una riduzione della domanda per le magliette tecniche in questione. Pertanto, egli stima che per il prossimo anno sia verosimile ragionare su una quantità complessiva di 17.000 capi anziché su 30.000. Per questa quantità, il fornitore sarebbe disposto a praticare un prezzo unitario di 15.50 Euro.

Come procedere opportunamente a valutare la convenienza ad acquistare all'esterno il capo, piuttosto che continuare a produrlo?

3. Soluzione

Il problema consiste nella scelta tra due alternative:

- continuare a produrre il capo nei reparti aziendali;
- ricorrere all'acquisto dal fornitore, accettando la sua offerta.

L'alternativa più conveniente è quella che consente di minimizzare i costi, mantenendo invariato il livello di qualità del componente e dunque del prodotto finito. Si può pertanto ipotizzare che i ricavi conseguibili dalla vendita del prodotto non siano influenzati da questa decisione.

Si tratta di un tipico problema di *confronto operativo*, in cui il decisore ragiona assumendo un orizzonte temporale di *breve periodo*, data una certa struttura produttiva e senza ipotizzare nuovi investimenti.

La scelta se continuare la produzione o accettare l'offerta del fornitore è influenzata da due ordini di valutazioni:

- valutazioni *quantitative*, volte a stimare gli effetti della decisione in termini di costi (¹);

¹ Eventualmente, ma non è il nostro caso, potrebbero esservi anche delle variazioni nei ricavi.

- valutazioni *qualitative*, volte a considerare anche altri fattori difficilmente esprimibili in una quantità monetaria.

Valutazioni quantitative

Per non commettere errori, la metodologia di analisi più immediata da applicare è quella che prevede di *considerare solamente quei costi* (ed eventualmente quei ricavi) *che subiscono delle variazioni per effetto della scelta* di sospendere la produzione interna del capo per affidarla all'esterno. Si tratta in sostanza di valutare le modifiche che avvengono rispetto allo status quo, rappresentato dal mantenimento della produzione interna (cosiddetta alternativa zero).

In questo modo, non vanno inseriti nel calcolo tutti gli altri costi, quelli che rimangono invariati quale che sia l'alternativa prescelta.

Più in dettaglio, la scelta porterà delle variazioni nei costi rispetto all'alternativa zero nel senso che farà cessare alcuni costi mentre ne farà sorgere degli altri.

Nel caso specifico, considerando l'ipotesi di un fabbisogno annuo di 30.000 pezzi, se si affiderà al fornitore la produzione del capo, non si sosterranno più i costi relativi alle materie prime, ai materiali accessori, all'energia, alle spese generali di reparto e ai 3/4 della manodopera.

Anche la manodopera può essere considerata alla stregua di un costo cessante, poiché il lavoro delle sarte è necessario per svolgere altre attività nello stesso reparto. Ciò sta a significare che l'azienda, se non venisse a disporre dei 3/4 dell'attività di queste tre sarte, lasciate libere dalla lavorazione esternalizzata, dovrebbe assumerne altrettante. Pertanto, il costo di 3/4 delle sarte divenute disponibili, anche se continuerà a costituire parte del costo del lavoro per l'azienda, può essere considerato un costo cessante *per l'alternativa in esame*.

I costi cessanti possono essere così riassunti:

Materie prime	$8 \times 30.000 = 240.000$
Materiali accessori	$2 \times 30.000 = 60.000$
Energia	$1 \times 30.000 = 30.000$
Manodopera diretta	$\frac{3}{4} \times (3 \times 28.000) = 63.000$
Spese generali di reparto	18.000
Totale Euro	411.000

Non vi sono altri costi che cessano per effetto della decisione. Infatti, le quote di ammortamento per i macchinari continuano a gravare sul bilancio dell'azienda e anche a carico dell'alternativa perché,

a differenza della manodopera, la scelta di acquistare dall'esterno comporta l'inutilizzo dei macchinari, non adatti ad essere altrimenti impiegati.

Pertanto, il costo per l'ammortamento rimane, quale che sia l'alternativa scelta.

Dato che non si prevedono significative variazioni nell'entità dei costi comuni, in connessione con la scelta, anche le quote di spese generali aziendali rimangono invariate e non vengono inserite tra i costi cessanti, mentre le spese generali di reparto attribuite ai capi in questione diventano un costo cessante.

D'altra parte, la decisione di acquistare anziché produrre comporta anche il sostenimento di costi in precedenza non esistenti: si tratta dei cosiddetti *costi sorgenti*.

In particolare, andrà considerato come costo sorgente quello relativo all'approvvigionamento del prodotto presso il fornitore.

Costi sorgenti: quantità acquistata x prezzo $\rightarrow 30.000 \times 15 = \text{Euro } 450.000$

+ costi cessanti	+ 411.000 Euro
- costi sorgenti	- 450.000 Euro
= contributo differenziale alla redditività	= -39.000 Euro

A questo punto, facendo la somma algebrica dei costi cessanti con i costi sorgenti è possibile determinare il *contributo differenziale alla redditività* dell'alternativa "acquistare" rispetto allo status quo. Si noti come non si determina l'utile o la perdita complessiva per l'azienda, ma il contributo positivo o negativo dell'alternativa al risultato di gestione.

Dato che i costi sorgenti superano i costi cessanti, il contributo è negativo e non conviene accettare la proposta.

Se invece ci si limitasse a comparare il costo totale di produzione del componente (pari a 475.000 Euro complessivi) con quello di acquisto (15 Euro al pezzo, pari a 450.000 Euro complessivi) sembrerebbe conveniente l'acquisto. Ma questo confronto è fuorviante.

Il punto, in queste scelte caratterizzate da un *orizzonte temporale breve*, è che non si possono azzerare tutti i costi connessi alla scelta precedente di produrre un determinato prodotto. Vi sono infatti parecchi costi che si sostengono comunque e spesso sono proprio questi a fare la differenza.

Se si volesse a questo punto impostare l'analisi appena condotta secondo una corretta logica "per costi totali", occorrerebbe confrontare il costo totale di produzione (475.000 Euro) con il costo totale nell'ipotesi di acquisto.

Quest'ultimo comprende, oltre all'onere di approvvigionamento presso il fornitore (450.000 Euro), anche tutti quei costi che si sostengono in ogni caso.

Dunque, il costo totale da sostenere in ipotesi di acquisto deve includere anche gli ammortamenti (32.000 Euro), le quote di spese generali aziendali (Euro 11.000) e 1/4 rimanente di manodopera, per un totale di 64.000 Euro. In questo modo, si vede che il costo totale nell'ipotesi di acquisto risulta pari a 514.000 Euro

Anche in questo caso dal confronto :

costo totale di produzione	475.000 Euro
costo totale di acquisto	514.000 Euro

emerge quindi la convenienza a continuare la produzione.

Infatti, il costo totale di acquisto supera quello dell'alternativa zero per 39.000 Euro, somma che corrisponde proprio al contributo differenziale alla redditività (negativo) prima determinato.

Tutti i calcoli svolti finora presuppongono una quantità annua di capi da produrre pari a 30.000 unità. E' prudente considerare nella valutazione quantitativa anche l'ipotesi più pessimistica avanzata dal direttore commerciale, che prevede un significativo calo della domanda, nell'ordine del 43,3 %.

Limitandosi all'analisi dei costi sorgenti e cessanti derivanti dalla scelta di sospendere la produzione interna per acquistare, questi risultano pari a:

costi sorgenti:

costo di acquisto $15.50 \times 17.000 = \text{Euro } 263.500$

costi cessanti:

materie prime $8 \times 17000 = \text{Euro } 136.000$

materiali accessori $2 \times 17.000 = \text{Euro } 34.000$

energia $1 \times 17.000 = \text{Euro } 17.000$

manodopera $\frac{3}{4} \times (3 \times 28.000) = \text{Euro } 63.000$

spese generali di reparto 18.000 Euro

Totale 268.000 Euro

Pertanto il contributo differenziale alla redditività risulta pari a:

+ costi cessanti	+ 268.000 Euro
- costi sorgenti	- 263.500 Euro
Differenza	+ 4.500 Euro

Si tratta di un contributo positivo: dunque se si manifestasse la diminuzione di domanda prospettata risulterebbe conveniente allocare la produzione presso il fornitore esterno, anche se il prezzo d'acquisto in questo caso è superiore a quello praticato per 30.000 pezzi.

La convenienza ad esternalizzare si ha perché, scendendo al di sotto di un certo quantitativo di output prodotto internamente, la manodopera rimane in parte inutilizzata e il suo costo viene ad incidere pesantemente sul costo unitario del prodotto.

In altre parole, quando non si raggiunge quella quantità tale da consentire di ottimizzare l'utilizzo dei fattori fissi (manodopera e spese generali di reparto nel nostro caso), la convenienza a produrre internamente cessa in relazione all'alternativa di acquisto.

Il fornitore, da parte sua, riuscirà ad ottenere un costo unitario di produzione inferiore perché, grazie al quantitativo ottenuto raggruppando diversi ordini, potrà usufruire di economie di scala legate allo sfruttamento dei fattori fisici.

Valutazioni qualitative

In ogni modo, per prendere la decisione non è opportuno fermarsi alle valutazioni quantitative: vi sono infatti tutta una serie di variabili qualitative da considerare, che possono correggere la valutazione svolta inizialmente, apportando nuovi elementi, alcuni quantificabili e dunque inseribili nel calcolo, altri di più difficile quantificazione.

Qualora risulti conveniente esternalizzare la produzione, come accade nel caso qui presentato per l'ipotesi di domanda di 17.000 unità, si pone il *problema della garanzia del livello qualitativo* del prodotto acquistato. In effetti, se la produzione si svolge all'interno dei reparti aziendali, vi è la possibilità di controllare direttamente ed eventualmente in modo molto accurato il processo produttivo. Se invece si ricorre ad un fornitore, è assai più difficile controllare il regolare svolgersi dei processi: quello che l'azienda può fare, in tal caso, è sottoporre a controllo i prodotti in entrata.

Questa soluzione comporta ovviamente dei costi, connessi all'impiego di lavoratori, di spazi e agli scarti dei prodotti che vengono "rifiutati".

Ad esempio, nel nostro caso, si potrebbero prevedere degli scarti in ordine del 3%: questo significa che occorre acquistare 103 pezzi per averne 100 che corrispondano alle specifiche di qualità desiderate. L'acquisto, nell'ipotesi di una domanda di 17.000 capi, dovrebbe allora essere fatto per 17.510 unità di prodotto, con un incremento del costo pari a 7.905 Euro, che annullerebbe la convenienza dell'alternativa acquisto rispetto alla produzione interna.

Dunque, le valutazioni sul livello qualitativo delle forniture possono portare a far emergere ulteriori costi, che vanno ad aggiungersi al costo di acquisto.

Tale problema può essere, almeno in parte, risolto se l'azienda ha cura di selezionare opportunamente il fornitore al quale affidare la produzione e se riesce ad impostare con esso un rapporto durevole di collaborazione. Avvalendosi di fornitori qualificati, con processi produttivi che corrispondono a determinati requisiti di qualità², l'acquirente può infatti limitare l'entità dei controlli in entrata o addirittura, se la relazione con il fornitore si prolunga da diverso tempo sulla base della fiducia, accettare direttamente i materiali senza alcun controllo, attuando il cosiddetto *free-pass*³.

Un altro elemento da considerare, questa volta a favore dell'alternativa dell'acquisto, è la possibilità di liberare risorse, all'interno dell'azienda, da destinare più opportunamente ad altri impieghi. Nel caso di *FreeElement*, accade che la scelta di esternalizzare la produzione porta a liberare dello spazio negli stabilimenti e questo ha conseguenze positive sull'organizzazione globale del processo produttivo. In tal caso, è difficile quantificare monetariamente i vantaggi della decisione, ma in altre circostanze potrebbe darsi che il bisogno di spazi sia tale da imporre di ricorrere all'affitto di altre superfici: allora il relativo costo potrebbe essere considerato come a carico dell'alternativa "continuare a produrre".

Altre risorse, invece, anche se vengono rese disponibili per effetto della decisione di acquistare, non possono essere adeguatamente utilizzate: è il caso dei macchinari di *FreeElement*, che per le loro caratteristiche di estrema specializzazione non si prestano ad usi alternativi.

Anche se il loro costo deve ancora essere ammortizzato contabilmente, questo non deve impedire che si scelga l'alternativa dell'acquisto, qualora questa risulti conveniente. Se l'ammortamento non

² Un aiuto in tal senso può venire dalle procedure di certificazione della qualità secondo le normative UNI-ISO. Le aziende che hanno ottenuto la certificazione possono facilmente dimostrare di rispondere ai criteri qualitativi fissati dalla normativa e questo può costituire un elemento di preferenza nel confronto tra diverse offerte. Per certi tipi di prodotti da approvvigionare, considerati particolarmente critici, l'azienda-acquirente può decidere di avvalersi solo di fornitori certificati.

³ Su questo e sugli altri aspetti della collaborazione tra clienti e fornitori cfr. G. Merli, *Comakership. La nuova strategia per gli approvvigionamenti*, Iseidi-Petrini, Torino, 1990.

è ancora concluso quando si prospettano delle opportunità per produrre più economicamente il bene, significa che è stato compiuto un errore di previsione in passato, nel momento in cui si è determinato il periodo di ammortamento (vita utile). Ma tale previsione, anche se non si è verificata, non deve pregiudicare le scelte per il futuro, altrimenti l'azienda sarebbe una realtà statica e i suoi destini finirebbero per essere legati a poche decisioni passate.

Commento scientifico

Si tratta di una tipica scelta di *make or buy*, ovvero dell'opzione tra l'alternativa di produrre in proprio (*make*) oppure di acquistare presso un fornitore (*buy*). La scelta può riguardare tanto un componente da immettere nei processi produttivi, quanto un prodotto finito (come nel caso dell'impresa *FreeElement*), o addirittura un servizio, come ad esempio l'elaborazione della contabilità o delle paghe oppure la pulizia e la vigilanza dei locali dell'azienda.

La prima decisione su “che cosa” e “quanto” produrre internamente (piuttosto che acquistare) viene presa all'inizio della vita dell'azienda; successivamente essa viene rimessa in discussione, ogni volta che mutano gli elementi che determinano le convenienze.

Dall'insieme delle decisioni di *make or buy* prese nel corso del tempo scaturiscono, almeno in linea teorica, i confini dell'azienda, ovvero si separa ciò che è “interno” (sotto il controllo dell'organizzazione) da ciò che è “esterno” (affidato al mercato). Tali confini si estendono sia in senso verticale sia in senso orizzontale: scegliendo le fasi del processo produttivo da svolgere internamente, l'azienda definisce il proprio grado di integrazione verticale mentre determinando la dimensione dell'attività per ogni singola fase, essa definisce il grado di integrazione orizzontale⁴ come schematizzato nella figura 1.

⁴ *L'integrazione verticale* è definibile come “l'estensione dei cicli di una singola impresa a fasi (o stadi o cicli) adiacenti del processo produttivo ... di modo tale che il prodotto finito di una fase costituisca il materiale primo dell'operazione della fase successiva L'integrazione verso l'alto o verso il basso (cioè verticale...) è un caso particolare di un più vasto movimento integrativo ... che procede in tutte le direzioni, anche verso unità operanti nello stesso stadio del processo o in processi collaterali, nel qual caso si tratterebbe di *integrazione orizzontale*...”

Cfr G. Panati, G. Golinelli, *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991, pp. 356-357

Fig. 1. L'ambito delle scelte di make or buy



fonte: ns. elaborazioni

La teoria si è sforzata di formulare dei modelli esplicativi per questi tipi di scelta, proponendo delle spiegazioni basate sulla minimizzazione dei costi di produzione, da un lato, o di transazione, dall'altro.

Nel primo caso, la logica delle decisioni di *make or buy*, con il conseguente intreccio di relazioni di fornitura-approvvigionamento che ne deriva, viene ricondotta alla ricerca delle soluzioni che rendono minimo il costo di produzione.

Secondo questa impostazione, sono i differenziali di costi tra imprese, derivanti dalla presenza di scale ottimali diverse per le varie fasi del processo produttivo, che motivano il ricorso all'esterno.

Per questa via, la divisione del lavoro tra imprese diventa lo strumento per conseguire, ad ogni stadio produttivo, la "giusta" scala operativa.

A questa spiegazione "tecnologica", improntata sulla ricerca della scala ottimale per realizzare una certa attività, si contrappone l'approccio dei costi di transazione, che mette invece in primo piano il problema del coordinamento delle attività economiche.

Semplificando e riassumendo nei suoi termini essenziali una teoria⁵ ormai giunta ad un livello notevole di sofisticazione, anche in termini analitico-matematici, le scelte di *make or buy* sarebbero ispirate alla minimizzazione dei costi di transazione.

Infatti, sia per organizzare un'attività all'interno dei confini dell'impresa sia per rivolgersi ad imprese esterne "sul mercato", si sostengono dei costi relativi alla negoziazione e alla redazione di contratti (costi di transazione *ex ante*) e alla loro esecuzione (costi di transazione *ex post*).

La scelta tra *make* o *buy* ricadrebbe allora sull'alternativa che presenta minori costi di transazione, derivanti da limiti e asimmetrie informative, comportamenti opportunistici, ricerca delle informazioni, monitoraggio e controllo.

Sia la spiegazione tecnologica che quella transazionale, pur sottolineando alcuni aspetti che indubbiamente hanno influenza sulla scelta di produrre all'interno o esternalizzare, hanno il limite di non fornire elementi immediatamente applicabili per guidare il processo decisionale.

Entrambe le spiegazioni danno però un contributo in termini metodologici, che può essere così brevemente sintetizzato.

Nella scelta se produrre o acquistare:

- a) occorre considerare l'alternativa che presenta il costo di produzione inferiore, sebbene questo fatto non sia sempre riconducibile alla sola scala ottimale di produzione, ma anche ad altri fattori⁶;
- b) non ci si può limitare a minimizzare il costo di produzione, perché così facendo si trascurano i costi di transazione, ovvero si ipotizza che i costi di organizzazione della produzione interna o di effettuazione degli scambi siano nulli;

⁵ Le origini di questo filone d'analisi si fanno risalire ad un articolo di R. Coase, scritto nel 1937 e che ha valso al suo autore il Nobel 1991 per l'economia. In sostanza, il lavoro si pone il problema del perché nascano le imprese in un'economia di mercato e la spiegazione proposta consiste nel risparmio dei costi di contrattazione, possibile quando si forma un'organizzazione con un'autorità alla direzione delle risorse. Cfr. R. Coase, "The nature of the firm", *Economica*, november 1937, trad.it. in G. Brosio, a cura di, *La teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1989.

Dopo Coase, sono dovuti trascorrere decenni perché altri studiosi riprendessero il tema; così è accaduto negli anni '70 con i lavori di O. Williamson, che ha dato pieno sviluppo all'impostazione transazionale. Cfr. O. Williamson, *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, 1977.

⁶ In diversi settori il livello di costo di produzione realizzato dalle imprese di piccole dimensioni è inferiore a quello delle imprese medie e grandi. Questo avviene per il verificarsi di uno o più dei seguenti fattori:

- assenza o livello molto contenuto delle spese generali e commerciali
- costo del lavoro per unità di prodotto inferiore, anche laddove non sussistano fenomeni di evasione fiscale o contributiva
- incidenza limitata degli oneri di ammortamento del capitale industriale, per il frequente impiego di macchinari usati o non all'avanguardia dal punto di vista tecnologico
- massiccio impiego del lavoro del titolare e dei familiari, con remunerazione residuale

c) occorre allora tentare di valutare, se non altro alla stregua di variabili qualitative, i possibili costi di transazione, ad esempio gli oneri per la necessità di mantenere scorte di sicurezza o per effettuare i controlli dei materiali acquistati.

Dato che, nei problemi concreti, queste variabili non si presentano in modo esplicito al decisore, può essere utile disporre di una griglia logica, in grado di guidare nell'individuazione dei vantaggi (e per converso degli svantaggi) di un'alternativa rispetto all'altra.

Si veda a tale riguardo lo schema proposto alla figura 2, dove i vantaggi conseguenti alla scelta di una delle due alternative sono presentati con riferimento ad alcuni criteri basilari del processo decisionale:

- economicità nell'uso dei fattori produttivi, attraverso la minimizzazione dei costi;
- qualità dei prodotti e dei processi;
- adattabilità del sistema produttivo alle mutevoli richieste del mercato, in tempi rapidi e senza eccessivi aggravii di costo;
- valorizzazione delle conoscenze disponibili in azienda e/o reperibili all'esterno;
- potere di controllo nei confronti dell'ambiente.

A questi fattori si aggiunge la possibilità di effettuare delle attività sommerse, a livelli di costi certamente inferiori rispetto alle attività ufficiali.

Fig.2. Una griglia di riferimento per le scelte di make or buy (⁷)

VANTAGGI DELLA PRODUZIONE INTERNA

Economicità:

- sfruttamento di economie di scala tecniche e gestionali, conseguente all'aumento della capacità produttiva;
- aumento del valore aggiunto, conseguente all'integrazione verticale e orizzontale di attività.

Qualità:

- migliore visibilità e controllabilità del processo.

Tempestività, elasticità e flessibilità dei sistemi produttivi:

- si controllano maggiormente la programmazione della produzione e le priorità.

Conoscenze e competenze:

- crescita del patrimonio immateriale, legata al learning by doing;
- maggiore riservatezza, minor circolazione di informazioni al di fuori dei confini aziendali.

Potere:

- maggior "potere globale di condizionamento" legato alla crescita delle dimensioni aziendali.

VANTAGGI DELLA PRODUZIONE ESTERNA

Economicità:

- si evitano diseconomie di scala;
- sfruttamento di economie esterne;
- struttura di costi più elastica.

Qualità:

- si ritira solo la qualità "conforme".

Tempestività, elasticità e flessibilità dei sistemi produttivi:

- maggiore varietà-variabilità del mix produttivo;
- maggior adattabilità alle richieste quantitative del mercato.

Conoscenze e competenze:

accesso a competenze specialistiche.

Potere:

possibilità di ottenere risparmi utilizzando il "potere contrattuale" nei confronti dei fornitori di fase.

⁷ Fonte: M. Ugolini. *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995, pag. 104.

La griglia di analisi può essere utilizzata, oltre che per valutare i possibili vantaggi di una specifica alternativa di organizzazione della produzione, anche per individuarne gli aspetti critici: se è vero che scegliere significa anche rinunciare, allora l'opzione per un dato assetto produttivo comporta l'abbandono dei benefici conseguibili altrimenti.

Per fare un esempio, la decisione di mantenere all'interno tutte le fasi di lavorazione può consentire l'accrescimento del *know how* tecnico-produttivo aziendale, ma comporta d'altro canto l'impossibilità di accedere a competenze specialistiche sviluppate da fornitori esterni.

Finora le due alternative di *make* o *buy* sono state presentate per l'appunto come alternative, mutuamente escludentesi. In questo modo, all'alternativa *make* corrisponde un grado maggiore di controllabilità del processo interno, mentre l'alternativa *buy* è sinonimo di maggiore flessibilità per l'assenza di "legami".

Questa schematizzazione, indubbiamente utile ai fini didattici, finisce per creare un'antitesi che non si riscontra nella realtà.

Le soluzioni adottate da diverse imprese di successo convergono piuttosto verso una terza via, accanto ai due estremi del *make* e del *buy*.

Si tratta in sostanza di affidare strutturalmente gran parte delle attività a fornitori, che diventano collaboratori in un progetto di "fare assieme".

Le forme di collaborazione all'interno di relazioni durevoli consentono da un lato di ridurre l'incertezza e l'instabilità tipiche dei rapporti di mercato e, d'altro canto, evitano le rigidità connesse allo sviluppo delle attività interne.

Più nello specifico, grazie alla collaborazione tra soggetti autonomi, si possono ottenere alcuni importanti vantaggi:

- riduzione degli investimenti ed in generale dei costi fissi necessari per allestire la capacità produttiva;
- flessibilità nell'ottenimento di prodotti di volta in volta diversi, per meglio rispondere alle mutevoli esigenze della domanda;
- elasticità nell'ottenimento di quantità variabili di output, in modo da seguire le punte in alto e in basso della domanda;
- valorizzazione dello spirito d'iniziativa dei singoli che quando agiscono in proprio esprimono capacità imprenditoriali impensabili all'interno delle grandi strutture;
- aumento delle sorgenti dalle quali attingere conoscenza e dei punti di ascolto del mercato;

- infine, maggior certezza del livello dei costi all'interno di strutture produttive più semplici e snelle.

Perché tutto ciò si realizzi occorre però arrivare ad un vero e proprio rapporto di collaborazione (partnership) tra clienti e fornitori, in un contesto di stabilità della relazione, di comunanza di interessi e di reciproca fiducia.

Bibliografia di approfondimento sulle decisioni di *make or buy*

E. Anderson, B.A. Weitz, "L'integrazione verticale nel marketing: un modello per le decisioni *make or buy*", in R.C.D. Nacamulli, A. Rugiadini, (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985

C. Baccarani, M. Benedetti, A. Borghesi, G. Bortoli, *Calcoli di convenienza economica: casi e problemi*, Cedam, Padova, 1984

P. Bastia, *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989.

R. Butler, M.G. Carney, "I mercati gestiti e le decisioni aziendali di *make or buy*", in R.C.D. Nacamulli, A. Rugiadini, (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985

R. Buzzel, "Is vertical integration profitable?", *Harvard Business Review*, n. 1, 1983

L. Cinquini, *Strumenti per l'analisi dei costi. Elementi introduttivi*. Vol I, Giappichelli, Torino, 1997.

R. Coase, "The nature of the firm", *Economica*, november 1937, trad.it. in G. Brosio, a cura di, *La teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1989.

G. Merli, *Comakership. La nuova strategia per gli approvvigionamenti*, Isedi-Petrini, Torino, 1990.

P. Mariti, *Sui rapporti tra imprese in un'economia industriale moderna*, F. Angeli, Milano, 1980.

G. Panati, "Natura e scopo dei calcoli di convenienza", *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Padova, sede di Verona*, a.a. 1971-73

G. Panati, "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in E. Ardemani, a cura di, *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi, Milano, 1976

G. Panati, G. Golinelli, *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991.

J.N. Pearson, K.J. Gritzmacher, “Approvvigionamenti e gestione strategica dell’impresa”, *Problemi di Gestione*, n. 11-12, vol. XIX

P. Scott, M. Morrow, “L’activity based costing e le decisioni di *make or buy*”, *Problemi di gestione*, n. 2, vol. XIX

M. Ugolini. *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.

J.A. Welch, P.R. Nayak, “Strategie di approvvigionamento”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 135, Gennaio/Febbraio 1993

O. Williamson, *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, 1977.

A. Zanoni, *Gli approvvigionamenti*, Etas Libri, Milano, 1984