



# La delocalizzazione produttiva: il progetto di realizzazione di un nuovo stabilimento

---

International Business Solutions



# Gli elementi da valutare per le scelte di delocalizzazione

- Costo del lavoro
- Produttività della manodopera (influenza il Costo del Lavoro per Unità Prodotta)
- Non-qualità (determina costi aggiuntivi in termini di scarti, resi, etc.)
- Fattori legati alla manodopera di non immediata valutazione (assenteismo, aumenti salariali, diversità di cultura, capacità di apprendimento, disponibilità a cambiare modo di operare,..)
- Altri costi (utilities, affitti, regime fiscale, ...)
- Costi indotti dal trasferimento all'estero delle attività (trasporti e logistica, coordinamento e monitoraggio delle attività estere, ...)
- Rischi e benefici legati al paese di destinazione (stabilità politico/ economica, infrastrutture interne, collegamenti con l'Italia, ...)
- Mancanza dei “vantaggi di prossimità”

# I passi da compiere

1. Definizione del modello produttivo (flussi e layout)
2. Progettazione preliminare
3. Progettazione esecutiva
4. Selezione dell'impresa di costruzione e dei fornitori di impiantistica, sviluppo contrattualistica e attivazione
5. Construction management e start-up della produzione

# 1. Definizione del modello produttivo (flussi e layout)

**Obiettivo:** definire un' ipotesi di massima del layout del nuovo stabilimento e dei relativi macro flussi logistici e produttivi

## **Attività:**

- Analisi E mappatura dei processi logistici E produttivi
- Analisi E mappatura dei flussi logistici, produttivi E informativi
- Analisi degli “standard” di dimensionamento fisico dei reparti produttivi E di magazzino prendendo come riferimento I parametri di stabilimenti già esistenti, corretti in funzione delle specificità progettuali del nuovo insediamento (tipologia di prodotti che si intende realizzare, “standard” locali, etc)
- Stesura del layout dello stabilimento

## 2. Progettazione preliminare

**Obiettivo:** definire e verificare le ipotesi “tecniche “ alla base del progetto

**Attività:**

- Completamento della raccolta di informazioni riguardanti il processo produttivo e il site per quanto concerne le infrastrutture logistiche locali, gli indici di edificabilità, le caratteristiche idrogeologiche e sismiche, i vincoli di protezione ambientale, la disponibilità di energie (elettricità, fluidi ecc.) E le caratteristiche dei servizi (fire protection, smaltimento rifiuti ecc.)
- “Negoziazione” con i responsabili locali della classificazione della produzione per gli aspetti riguardanti la sicurezza e le normative di riferimento
- Pianificazione delle fasi di costruzione; progettazione architettonica e progettazione strutturale di base di tutte le opere civili del progetto; progettazione impiantistica di base di tutti gli impianti e servizi tecnologici

### 3. Progettazione esecutiva

**Obiettivo:** realizzazione del progetto definitivo e redazione della documentazione necessaria per il conseguimento delle autorizzazioni

**Attività:**

- Ricerca, selezione e gestione di una società di progettazione localmente abilitata per la realizzazione della progettazione di dettaglio
- Definizione delle specifiche tecniche esecutive e dei disegni
- Stima puntuale del costo della realizzazione
- Stesura della documentazione di supporto per la richiesta delle autorizzazioni da parte delle autorità locali:
  - Land use right agreement: contratto per l'utilizzo del terreno
  - Business licence: autorizzazione ad intraprendere una attività industriale in loco
  - Construction licence: autorizzazione alla produzione

## 4. Selezione dell'impresa di costruzione e dei fornitori di impiantistica, sviluppo contrattualistica e attivazione

**Obiettivo:** avvio della costruzione del nuovo sito produttivo

### **Attività:**

- Definizione delle specifiche del capitolato di progetto, da stendere in modo da consentire la piena comparabilità dei preventivi di spesa ricevuti
- Ricerca e selezione dell'impresa di costruzione e dei fornitori di impiantistica
- Sviluppo dei contratti di appalto e fornitura necessari per la realizzazione delle opere civili e per l'acquisto degli impianti
- Selezione e attivazione degli studi professionali locali per la verifica delle caratteristiche idrogeologiche e sismiche dell'area

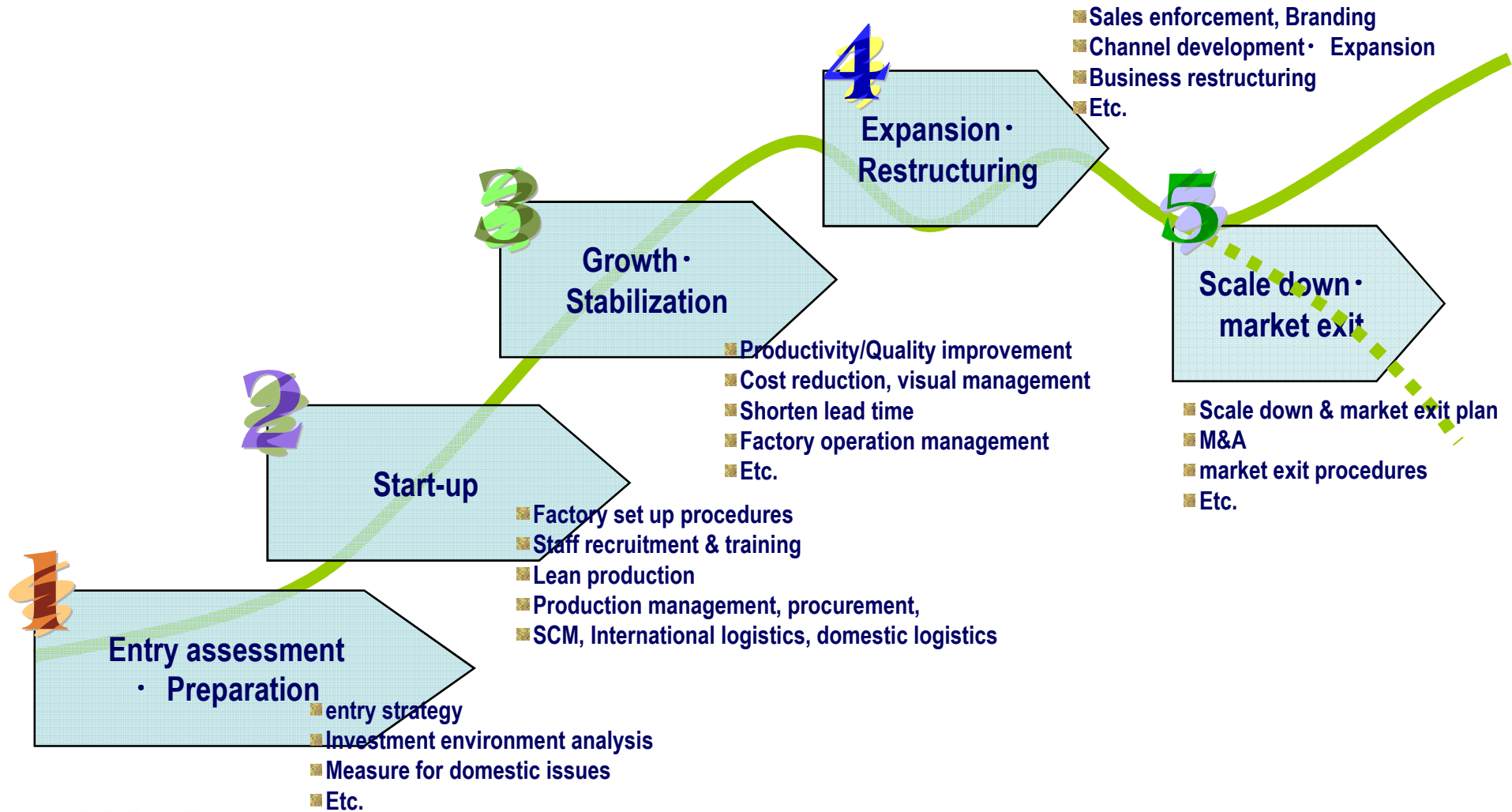
# 5. Construction management e start-up della produzione

**Obiettivo:** avvio delle operazioni nel nuovo sito produttivo

**Attività:**

- Monitoraggio e controllo delle attività di costruzione, con attenzione al rispetto dei tempi e delle specifiche di progetto e alla qualità dei materiali e delle soluzioni adottate e al rispetto
- Mantenimento dei rapporti con gli enti locali e gestione/svolgimento delle formalità burocratiche per l'ottenimento di tutte le autorizzazioni necessarie;
- Montaggio degli impianti, verifica di funzionamento e di performance dei servizi, certificazione dell'intero assieme progettuale in termini di efficienza dei servizi ausiliari
- Selezione, assunzione del personale locale con regole corrispondenti alle qualifiche e nel rispetto delle normative sia aziendali che locali, training
- Inizio della produzione dei prototipi sino alla verifica completa di tutti i prodotti del mix produttivo e delle capacità produttive dei processi principali e secondari

# Un approccio integrato: “Produrre e vendere in loco”



# Lezioni apprese

- Utilizzare risorse dell'azienda che delocalizza per ricoprire i ruoli di Responsabile Progetto e di Responsabile Tecnico dell'iniziativa
- Affidare la progettazione del plant ad una società italiana; al contrario, è opportuno affidare la direzione lavori ad una società di Ingegneria locale
- Garantire una costante interfaccia tecnica (Tecnologia e Qualità) con la casa madre
- Prevedere l'impiego di tecnici/Specialisti dalla casa madre per lo start-up delle operazioni e per l'affiancamento/formazione del personale locale
- Utilizzare interpreti e traduttori per dialoghi e documenti critici (bilingue italiano/lingua locale e inglese/lingua locale)
- Massima "cura" ai rapporti con Autorità locali
- Recruiting: è opportuno affidarsi ad una società di ricerca e selezione locale
- Adottare le opportune protezioni per la tutela della Proprietà Intellettuale, ma prefigurare gli impatti e la soglia di accettabilità delle possibili minacce su questo fronte
- Adottare le opportune azioni operative per fronteggiare la crescente sensibilità dei paesi emergenti verso Sicurezza, Ambiente, Qualità