



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**IL GLOBAL SOURCING E LE STRATEGIE DI**  
**INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE**  
*GLOBAL SOURCING AND STRATEGIES OF PRODUCTION*  
*INTERNATIONALIZATION*

Relatore:  
Prof.ssa DI MARIA ELEONORA

Laureanda:  
BREDA ENRICA

Anno Accademico 2015-2016



# Indice

<b>Capitolo 1 - Il <i>global sourcing</i>, prospettive teoriche.....</b>	<b>5</b>
<i>1.1 Introduzione.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Il <i>global sourcing</i>. Cenni storici ed evoluzione.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3 I motivi a favore del <i>global sourcing</i> e strategie.....</i>	<i>6</i>
<i>1.4 Definizioni concettuali del <i>global sourcing</i>.....</i>	<i>8</i>
<i>1.5 I rischi del <i>global sourcing</i>.....</i>	<i>9</i>
<b>Capitolo 2 - Il metodo a quattro filtri per rifornirsi dai paesi a basso costo .....</b>	<b>11</b>
<i>2.1 Introduzione.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2 Base teorica: le tre prospettive.....</i>	<i>11</i>
<i>2.3 Metodologia.....</i>	<i>12</i>
<i>2.4 Il metodo proposto.....</i>	<i>13</i>
<i>2.5 Applicazione: un'azienda che produce veicoli per il trasporto.....</i>	<i>16</i>
<i>2.6 Conclusione e considerazioni finali.....</i>	<i>19</i>
<b>Capitolo 3 – Il ruolo dei fornitori nel <i>global sourcing</i> .....</b>	<b>21</b>
<i>3.1 Introduzione.....</i>	<i>21</i>
<i>3.2 Il ruolo della <i>supply chain</i> oggi .....</i>	<i>21</i>
<i>3.3 I quattro meccanismi.....</i>	<i>23</i>
<i>3.4 Selezionare i fornitori .....</i>	<i>24</i>
<i>3.5 <i>Supplier Relationship Management</i>.....</i>	<i>26</i>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>29</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>31</b>



# Capitolo 1- Il *global sourcing*, prospettive teoriche

## 1.1 Introduzione

Il seguente elaborato sviluppa i temi proposti dall'articolo accademico "A Four-Filter Method for Outsourcing to Low-Cost Countries" (Dirk-Jan Kamann and Vincent Van Nieulande - University of Groningen) riguardo al *global sourcing* ed alle strategie di internazionalizzazione della produzione; successivamente verrà approfondito l'aspetto che riguarda i fornitori, i quali giocano un ruolo fondamentale nel *global sourcing* al giorno d'oggi.

Partendo dal presupposto che i vantaggi e i rischi di rifornimento (*outsourcing*) da paesi a basso costo differiscono tra aziende con produzione di massa caratterizzata da una moltitudine di prodotti uguali e di bassa complessità, ed aziende con caratteristiche opposte, l'articolo sviluppa un metodo in grado di stimare la migliore area geografica per esternalizzare la produzione di determinati oggetti, in determinate situazioni, date le caratteristiche del prodotto e del processo di produzione e le caratteristiche relazionali e della domanda.

## 1.2 Il *global sourcing*. Cenni storici ed evoluzione

Negli ultimi decenni, la materia dei rifornimenti, è stata investita da un insieme di cambiamenti dalla portata rivoluzionaria.

Il *global sourcing* è una strategia di approvvigionamento che nasce più di vent'anni fa e che ha apportato una profonda evoluzione nella struttura della produzione.

La globalizzazione, la sempre più diffusa competizione e la volontà da parte delle imprese di sfruttare la moltitudine di risorse progressivamente più presenti nel mercato globale, hanno causato profondi cambiamenti nel "modus operandi" delle imprese.

La globalizzazione dei mercati implica che il posizionamento dei fornitori e la ricerca delle opportunità più allettanti debbano essere traslati su scala globale;

dunque il *global sourcing* può essere descritto come un processo che mira all'allargamento dei mercati, ponendosi l'obiettivo di sfruttare l'opportunità (sia a livello di produzione che di approvvigionamento) offerta dai paesi non tradizionali.

"it is the maxim of every prudent master of a family, never to attempt to make at home what it will cost him more to make than to buy (...) if a foreign country can supply us with a commodity cheaper than we ourselves can make it, better buy it of them with some part of the produce of our own industry, employes in a way in which we have some advantage (Adam

Smith, “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, 1776).

Già Adam Smith, duecento anni fa, nella sua celebre opera “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” sosteneva le attività di commercio internazionale.

Precedentemente gli acquisti venivano considerati come un elemento meramente di servizio e veniva data maggiore importanza al *material management* (controllo del flusso di materiali in entrata e uscita dal magazzino), al monitoraggio della produzione e delle scorte.

Intanto l’emergere della competizione globale portò il pensiero comune all’individuazione della necessità di internazionalizzare gli acquisti.

Fu per merito dell’articolo sulle “core competence”<sup>1</sup> (competenze distintive) di C.K. Prahalad e G. Hamel (1990), che i *manager* dell’epoca ripensarono al grado di integrazione verticale delle loro organizzazioni. In precedenza, nell’effettuare gli acquisti, si tendeva a ridurre il numero di fornitori e indirizzare le proprie azioni verso uniche fonti di acquisto e verso la costituzione di *partnership*; verso la fine degli anni ottanta proliferarono le ricerche relative agli acquisti a livello internazionale e si sviluppò la convinzione che tali acquisti potessero limitare la decrescita dell’Occidente.

Deve evidenziarsi, inoltre, che negli ultimi decenni, è aumentata del cinquanta per cento la spesa esterna, con la conseguenza che si è iniziato a riconsiderare gli acquisti come una fonte di vantaggio competitivo.

Il settore acquisti, con la conseguente necessità di integrare fornitori e clienti, sta progressivamente acquisendo un ruolo fondamentale dal punto di vista strategico.

Il *global sourcing* si sta trasformando da un’attività di *business* di supporto ad un’arma competitiva ed è diventato, dunque, un’importante strumento strategico, capace di portare dal punto di vista operativo e organizzativo una forza innovativa all’interno delle aziende. Il porre a confronto diverse realtà e l’entrare in contatto con nuovi valori e modelli culturali risulta molto stimolante per le imprese. La presenza sul mercato di una varietà di imprese che differiscono in stile di *leadership*, strategia, forza, dimensione, tecnologia e organizzazione conduce a molteplici esigenze di *supply management*.

### ***1.3 Motivi a favore del global sourcing e strategie***

Non c’è dubbio che uno dei principali motivi che spinge le imprese ad approvvigionarsi dall’estero è il vantaggio di costo. Tuttavia, vi sono molte altre ragioni, come il continuo mutamento dell’ambiente, caratterizzato da una sempre maggiore competizione

---

<sup>1</sup> Core competence: elementi intrinseci dell’impresa, permettono all’impresa di ottenere una maggiore competitività in un aspetto tecnico o organizzativo

internazionale, cicli di vita più brevi e pressioni nel ridurre i costi, il cambiamento della domanda e dell'offerta, in quanto certi prodotti non sono più disponibili nei mercati domestici, e la possibilità di accedere a migliori qualità e tecnologie.

Sebbene la volontà di ridurre i costi alcune volte sia enfatizzata, questo potrebbe scontrarsi con l'aumento della necessità di avere cicli di breve durata, in questo modo siamo in grado di trovare una sfida aggiuntiva per le aziende che, per ragioni che riguardano le loro strategie di mercato, vogliono applicare il concetto di *leagility* (Naylor et al. 1999; Matthyssens, Pauwels and Quintens 2006). Infatti queste aziende devono riuscire a conciliare i bisogni della catena di fornitura cercando, però, di risparmiare il più possibile affidandosi a fornitori provenienti dai paesi a basso costo.

Numerosi autori hanno studiato e presentato diverse strategie che un'azienda può adottare nell'internazionalizzare la produzione; le parole chiave che un'azienda dovrebbe adottare nell'accingersi ad affrontare tali cambiamenti sono: flessibilità, capacità reattive e rapporti di *partnership*.

Innanzitutto è fondamentale la relazione con i *partner*, da intendere in un'ottica "win-win" (sia l'acquirente che il venditore escono vincenti dalla trattativa); essi, nonostante siano indipendenti, devono mantenere stretti rapporti con l'impresa. Da parte sua, l'azienda è tenuta a selezionare pochi e fidati *partner*, adottando eventuali strategie di selezione.

Importante è anche la flessibilità nelle scelte, da perseguire grazie a un'accurata definizione della rete logistica, la quale unisce la regione di impiego a quella di approvvigionamento.

Altra caratteristica importante nello sviluppare il *global sourcing* è il supporto informatico, il quale permette una corretta circolazione delle informazioni.

Inoltre, un'impresa che si affaccia in un contesto globale, essendo inserita in reti su cui ha un controllo parziale, deve tenere in considerazione che i risultati competitivi non derivano più unicamente dal potere di mercato, ma anche dall'abilità di negoziazione.

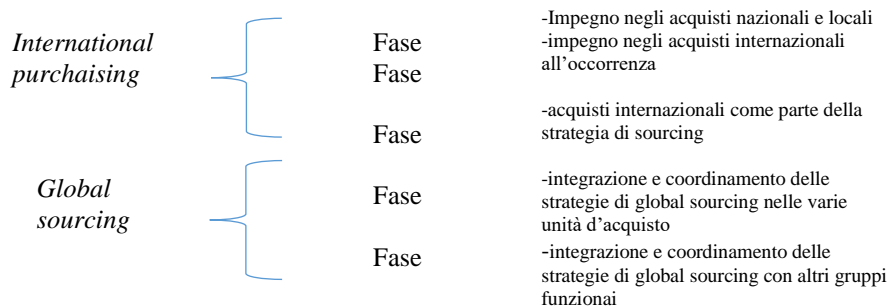
Secondo Spekman (University of Virginia), il tipo di strategia da applicare per creare relazioni commerciali o produttive con aziende estere, dipende dalle risorse e capacità dell'impresa, dalla disponibilità e abilità dei fornitori, dal livello di interconnessione tra l'insieme degli acquisti e le altre attività operative e dalle prospettive di approvvigionamento in termini di volume.

Fu verso l'inizio del duemila che iniziarono a essere condotti studi più approfonditi sul tema del *global sourcing*; importante fu il contributo di Trent e Monczka (2005), i quali elaborarono il modello del processo di *global sourcing* a cinque stadi. Il modello considerato muove dal presupposto secondo cui un'azienda si specializza in modo crescente nell'internazionalizzare gli acquisti, attraverso la convergenza degli acquisti e delle *business*

unit globali; i cinque stadi di tale modello sono:

- domestic purchasing only
- foreign buying based on need
- foreign buying as part of procurement strategy
- global sourcing strategies integrated across worldwide locations
- global sourcing strategies integrated across worldwide locations and functional groups

figura 1. Le cinque fasi del global sourcing



Sono numerosi i motivi per cui un'azienda è spinta dalla necessità di intraprendere rapporti commerciali o produttivi con imprese ubicate all'estero:

maggior qualità dei prodotti, minor prezzo di beni e servizi, possibilità di entrare in un nuovo mercato per poi aprirsi altre opportunità, creando filiali o *joint venture* con le imprese già presenti.

#### 1.4 Definizioni concettuali del global sourcing

Tuttavia, nel trattare la materia del *global sourcing*, sono stati adottati numerosi termini tra i quali la linea di confine non è ben demarcata:

- *global sourcing* (Murray et al 1995, Chadwick and Rajagopal 1995, Meijboom 1999, Meijboom e Dekkers 1997, Kotabe 1998 e Arnold 1999)
- *international purchasing* (Motwani e Ahuja 2000)
- *worldwide sourcing* (Monczka e Trent 1992)



- *import sourcing* (Swamidass 1993)
- *offshore sourcing* (Frear et al 1992)
- *international procurement* (Scully e Fawcett 1994)

tali modalità di definizione del *global sourcing* sono state utilizzate, a seconda degli autori, sia in modo sostituibile, sia tenendo ben separate le differenze dei vari termini. Tra questi vi è comunque una differenza teorica di base. La distinzione tra *international purchasing* e *global sourcing* si basa sui motivi per cui le imprese decidono di approvvigionarsi, sui luoghi in cui esternalizzano la produzione di beni e servizi e sulle modalità di gestione delle *business unit*. Birou e Fawcett (1993) definiscono *international sourcing*, *multinational sourcing* e *foreign sourcing* come “il comprare al di fuori del Paese di produzione di un’impresa con un approccio che non coordina i fabbisogni fra le unità di *business* nel mondo di una singola impresa”. Trent e Monczka (2002) associavano l’*international purchasing* a “una transazione commerciale fra un compratore e un fornitore ubicati in paesi diversi”. Hong e Holweg (2005) sostenevano che la più menzionata demarcazione del *global sourcing* è quella citata da Trent e Monczka, secondo i quali esso è “l’integrazione e il coordinamento dei fabbisogni d’acquisto per tutte le *business unit*, alla ricerca di comunanze nei prodotti, processi, tecnologie e fornitori, a livello mondiale. Infine Murray et al. (1995) delincono il *global sourcing* come “l’organizzazione degli approvvigionamenti e della produzione di un’impresa che ha attività distribuite a livello internazionali”.

### ***1.5 I rischi del global sourcing***

Tuttavia il *global sourcing*, nonostante sia una fonte di vantaggio competitivo, conduce anche a rischi e complessità per l’azienda, ciò a causa della presenza di una molteplicità di attori e di operazioni e alla difficoltà gestionale, dovuta all’esportazione dei processi in aree distanti; questi rischi rendono il *global sourcing* di certo più complesso dei semplici acquisti domestici.

Tali rischi possono essere di tipo politico, di fluttuazioni di valuta e perdita di proprietà intellettuale. Tutti questi rischi possono influire nella gestione dei contratti, nella negoziazione e nella gestione dei fornitori.

Markides e Berg (1999) sostengono che il *global sourcing* causi maggiori costi per le altre attività all’interno dell’impresa, tra cui possono annoverarsi gli elevati livelli di scorta, o i costi di trasporto e di amministrazione.

Nell’esercitare la strategia del *global sourcing*, i paesi avanzati si trovano ad affrontare sfide

mai sperimentate in precedenza, come le carenze infrastrutturali o l'inadeguata formazione dei lavoratori.

I rischi più ricorrenti sono:

- complessità nella gestione globale del trasporto e della logistica
- ostacoli politici all'interno del paese fornitore. Tali ostacoli potrebbero causare blocchi dell'approvvigionamento
- difficoltà di comunicazione per effettuare richieste di fornitura (i paesi esteri potrebbero adottare differenti termini tecnici)
- convenienza economica disturbata dalle fluttuazioni dei cambi
- complessità gestionale, da un punto di vista strettamente giuridico ma anche dei costi, le controversie legali che potrebbero insorgere nei rapporti con fornitori esteri.

Gli elementi fondamentali per il successo del *global sourcing* evidenziati da Trent e Monczka sono:

- possibilità di accedere a informazioni sul conto di nuovi fornitori
- accurato studio dei contratti già esistenti
- preparazione e professionalità degli addetti agli acquisti
- analisi e visite alle sedi dei fornitori esteri
- *team works* per la ricerca di nuovi fornitori e per il mantenimento dei rapporti già in essere.

Inoltre, come fu evidenziato da Doz e altri, nell'attività strategica delle imprese che si internazionalizzano è possibile cogliere il desiderio di adottare le tecnologie e conoscenze di mercato "imprigionate" nei paesi in cui ci si addentra; queste possono essere sia risorse tangibili (prodotti locali) sia intangibili (*know-how* e ragioni logistiche).

Per un'applicazione di successo del *global sourcing* è importante trovare la giusta combinazione tra un'organizzazione centralizzata e una decentralizzata;

Può esserci la totale delocalizzazione dell'attività produttiva all'estero, cioè l'*offshoring*, o il *global sourcing* in senso stretto, quando, cioè, un prodotto o servizio vengono acquistati da un fornitore straniero. Tuttavia tale linea di confine non è demarcata.

Da tenere in considerazione è la Cina, la quale, ricca di manodopera a basso costo, caratterizzata da un sistema economico politico progressivamente più aperto agli scambi internazionali e dalla sempre maggiore produttività industriale, sta suscitando sempre maggiore interesse.

## Capitolo 2 - Il metodo a quattro filtri per rifornirsi dai paesi a basso costo

### 2.1 Introduzione

L'articolo preso in considerazione si pone l'obiettivo di presentare un metodo semplice in grado di stabilire di quali prodotti è più conveniente approvvigionarsi e da quali paesi. Tale metodo deriva da concetti e teorie che hanno lo scopo di indicare chiaramente i potenziali benefici finanziari di ottenere (*outsourcing*) determinati prodotti da determinati paesi.

Il metodo presentato prende in considerazione tutti gli oggetti che un'impresa deve inserire nel proprio bilancio e applica quattro diversi filtri per selezionare gli oggetti che possono essere ricercati nell'immediata vicinanza dell'impresa, a una media distanza (*nearshoring*: come ad esempio i paesi a basso costo nell'Europa centrale, o il bacino mediterraneo se si tratta di aziende europee, o Messico se si tratta di imprese US) e *offshoring* ai paesi a basso costo (come Cina, India, Indonesia), sia in modo diretto, sia grazie a un distributore.

Tale metodo è stato sviluppato e utilizzato da un'azienda europea che produce veicoli per il trasporto e i risultati includono una stima del prezzo delle azioni di *offshore*, proposta basata su un test condotto su due tipi diversi di prodotti.

### 2.2 Base teorica: le tre prospettive

Gli autori, al fine di sviluppare il loro quadro teorico, hanno impiegato teorie e concetti provenienti da tre campi differenti, ciascuno dei quali si occupa di un aspetto particolare.

Il primo campo tratta delle teorie del *general trade* sull'internazionalizzazione e globalizzazione, il secondo si occupa delle teorie che hanno a che fare con le strategie delle imprese che si affacciano sul mercato offrendo un prodotto finale, il terzo presenta le teorie che traducono le strategie di mercato in un'appropriata strategia di gestione della fornitura e una maniera più consona di organizzare l'attività di approvvigionamento.

Il primo insieme di teorie spiegherà perché le imprese devono o vogliono internazionalizzarsi, il secondo tratta le tipologie di strategie di mercato adottate da un'azienda e il terzo spiega come una particolare strategia di mercato si traduca in un'organizzazione appropriata della funzione di approvvigionamento.

Per determinare a quali paesi conviene esternalizzare la produzione, gli autori hanno utilizzato un metodo a due stadi: nel primo stadio i paesi sono suddivisi sulla base di un costo totale di

possesso (TCO, il costo, cioè, di un bene durante il suo ciclo di vita; è composto dai costi diretti, ma anche da quelli indiretti, nascosti) combinato con macro indicatori di lungo termine, tali da poter influenzare positivamente la sostenibilità e profittabilità della relazione in una prospettiva futura; nel secondo stadio gli autori stilano una lista di tre paesi e per ciascuno propongono la regione ottimale; qui vi sono micro-criteri, criteri specifici del settore o specifici dell'impresa. In questo stadio si notano maggiormente le differenze tra le varie regioni dal punto di vista di elementi culturali e etici.

### **2.3 Metodologia**

Gli autori utilizzano il così chiamato “Policies Organization and Process” (POP model – Kamann et al. 2001; Kamann 2007) basato sulla *congruence theory*<sup>2</sup> di Nadler e Tushman (1979). Un'impresa, nell'adottare una strategia, data la complessità dell'ambiente, la dinamicità del mercato e il grado atteso di innovazione, potrebbe anche utilizzare una determinata tecnologia e ciò sarà tutto riflesso nel POP di tale impresa.

Di conseguenza, il *supply management*, cioè come i fornitori vengono selezionati, differenziati e valutati, è una funzione della strategia di mercato.

Nel presentare il loro metodo, gli autori hanno utilizzato tre prospettive teoriche da utilizzare come struttura. Da tale struttura hanno derivato i seguenti vincoli e requisiti: il metodo da sviluppare deve innanzitutto essere chiaro e con misurabili caratteristiche di prodotti, relazioni e aree geografiche; deve distinguere tra diverse categorie di prodotti acquistati e dei relativi rapporti con i fornitori al fine di selezionare per ciascun tipo di area geografica la corretta tipologia di prodotti e i corretti tipi di relazioni con i fornitori; considerare come un punto di partenza la strategia di mercato utilizzata dall'azienda e renderla accettabile per gli utenti.

La metodologia utilizzata è il risultato degli studi condotti da Yin (1994), Ellram (1996), e Meredith (1998), esperti in *global business marketing*: essi utilizzano un osservatore diretto posto all'interno di un contesto non condizionato da alterazioni dell'ambiente sperimentale, per raccogliere tutti i dati più importanti delle aziende sottoposte ai suddetti studi.

Gli autori si sono serviti di vari *workshop* e questionari. Durante un primo *round* di indagini aperte, tre *project managers*, un *marketing manager*, un *industry specialist* e un *manager* degli acquisti sono state le fonti principali, il secondo *round*, composto da questionari più complessi, è stato eseguito su determinati *stakeholders* di un'impresa più piccola; tali

---

<sup>2</sup> congruence theory: la *performance* di un'organizzazione deriva da quattro elementi: cultura, compiti, struttura e individui

portatori di interesse sono undici in totale: tutto lo *staff* degli acquisti, i *leaders* del progetto, i *managers* della produzione, il proprietario dell'impresa e il *marketing manager*.

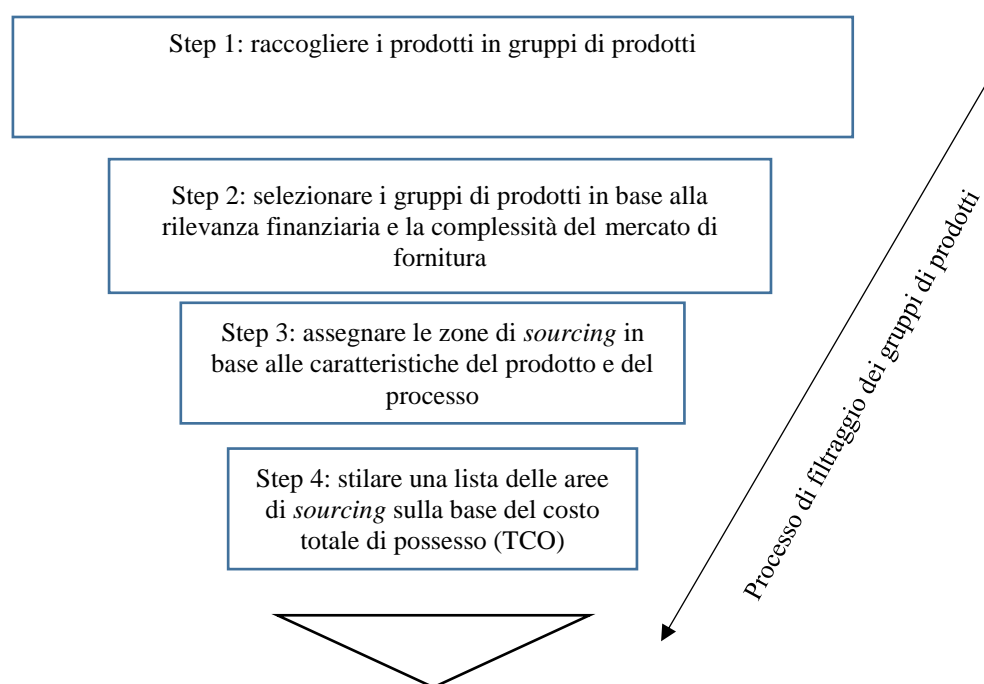
Successivamente hanno inviato a ventitré persone, tutte impiegate nella funzione acquisti, un questionario contenente un numero di domande e la richiesta di stilare una lista di prodotti e processi basati su determinati criteri operazionali.

I risultati dello stadio finale del modello sono stati discussi tra tutti gli *stakeholders*, ai quali sono state poste determinate domande, a proposito di certi punti, che hanno portato alla ridiscussione dell'intero progetto. I dati finanziari dell'azienda sono stati utilizzati per costruire un portfolio di tutte le spese, in cui tutti i *project managers* e il *manager* degli acquisti hanno contribuito a determinare il rischio di fornitura dei gruppi di prodotti. Il risultato è stato poi validato mediante l'organizzazione di un *workshop*.

## 2.4 Il metodo proposto

Il metodo proposto dagli autori segue tre fasi sequenziali per affrontare i vincoli e le richieste presentati precedentemente: ciascuna fase agisce come filtro nel processo di selezione.

Figura 2. Il modello di selezione a 4 filtri



Nel primo filtro, “clustering items into product families” (raggruppare gli oggetti in gruppi di prodotti), tutti gli oggetti acquistati vengono suddivisi in omogenei gruppi di prodotti, ciascuno di questi contiene prodotti che possono essere acquistati da un singolo fornitore, come ad esempio energia, trasporto, acciaio standard, ma anche determinate leghe e *ICT* (Informations and Communications Technology). Prodotti unici e specializzati rientrano in un gruppo diverso, in quanto non possono essere acquistati dallo stesso fornitore.

Il secondo filtro, “Clustering Product Families into Suitable Candidates” applica *il kraljic portfolio method* per classificare le varie famiglie di prodotti con importanza finanziaria in base alla complessità del mercato di fornitura. La matrice di Kraljic contribuisce a ottenere vantaggi nello sviluppare strategie di acquisto e nel gestire una catena di fornitura globale. Nell’utilizzare tale matrice, vengono divise le tipologie di acquisti in due assi: il primo è quello della difficoltà del mercato, che si basa sui costi di trasporto e la quantità dei fornitori presenti in tale mercato; il secondo è quello dell’importanza strategica del prodotto, che è valutata grazie alla qualità del prodotto e al suo vantaggio competitivo. L’intersezione dei due assi appena descritti, da origine alla matrice di Kraljic, che è una matrice di portafoglio costituita da quattro quadranti; ogni quadrante rappresenta un bene che richiede una determinata strategia di approvvigionamento

figura 3. matrice di kraljic (1983)

Reperibilità Importanza	Alta	Bassa
Alta	B Acquisti leva	A Acquisti strategici
Bassa	D Acquisti non critici	C Acquisti collo di bottiglia

Dunque, all’interno del secondo filtro, gli autori distinguono quattro categorie: *routine*, *leverage*, *strategic* e *bottleneck*. Dopo un’analisi delle caratteristiche delle diverse categorie di prodotto che si trovano nei diversi quadranti, la conclusione del quadro teorico è che nel nostro caso sarebbe meglio focalizzarsi su componenti non complessi, con numerosi fornitori presenti nel mercato e con una grande quantità di denaro a disposizione. Un altro vantaggio

inoltre potrebbe essere che, data l'elevata quantità di denaro presa in causa, l'atteso effetto di un potenziale vantaggio di costo può essere significativo e come conseguenza potrebbe anche tradursi in un impatto sulla profittabilità e sull'indice di redditività del capitale investito, o ritorno sugli investimenti (ROI). La ragione per cui è stata lasciata fuori la categoria *routine*, caratterizzata da un basso valore, è che con questa i costi organizzativi per ordinare, spedire, pagare, registrare, stoccheggiare, distribuire e gestire, solitamente supera il costo del prezzo di acquisto. La riduzione di questi costi organizzativi ha priorità nel ridurre il prezzo di questi oggetti.

Quando viene applicato il metodo in altre aziende piuttosto che nell'impresa utilizzata come caso di studio, scopriamo che nel quadrante strategico i fornitori provenienti dai paesi a basso costo si categorizzano tra i migliori nella loro area, con certificati ISO e spiccate capacità di *management* e di ricerca e sviluppo.

Queste grandi multinazionali di *outsourcing* creano il *brand*, e possiedono la maggior parte del *design*, le competenze di ricerca e di sviluppo e le tecniche di distribuzione. Esse esternalizzano la produzione a una varietà di fornitori; tali fornitori vengono differenziati tra *subcontractors* e *contract manufacturers*, i quali solitamente possono essere sostituiti e possono essere più facilmente posizionati nel quadrante *leverage; original equipment manufacturers* e *original design manufactures* in Cina o Brasile, che solitamente sono più limitati di numero e sono posizionati a metà della matrice di portafoglio di Kraljic.

Filtro 3: "Determining the Right Geographical Area" (determinare la giusta area geografica).

In questo punto, i gruppi di prodotti selezionati nel secondo filtro, sono ulteriormente analizzati utilizzando la matrice di Smith (1999). Il processo di selezione e operazionalizzazione deve essere validato con rilevanti fornitori. Dai risultati di questa analisi possiamo concludere quale può essere la più consigliabile locazione geografica.

Filtro 4: "Calculating or Estimating Total Cost Savings" (calcolare o stimare i risparmi).

Nel quarto *step*, il costo totale di possesso (TCO) è calcolato per le categorie di prodotti che sono state lasciate nel quadrante *target* dei paesi a basso costo, dopo essere stati nel terzo filtro. Questi costi totali dovrebbero essere basati su quotazioni reali, sulle offerte e acquisti reali addizionali e sui costi organizzativi. Questi risultati sono da comparare con gli attuali costi presenti per stimare il totale vantaggio di costo e l'indice della profittabilità del capitale investito (ROI, *return on investment*). Il confronto dovrebbe selezionare quelle famiglie di prodotti che, in base alla teoria basata sui precedenti *step* e filtri, dovrebbero essere meno costose nei paesi a basso costo, ma apparentemente non lo sono in termini di costi totali. Il confronto dovrebbe anche abilitare i *managers* a decidere a quale categoria di prodotto dare

priorità.

## ***2.5 Applicazione: un'azienda che produce veicoli per il trasporto***

Gli autori utilizzano come caso di studio empirico e strumento per affinare il metodo, un'azienda che produce veicoli per il trasporto, chiamata TVMC. Il mercato europeo di riferimento è caratterizzato da sei concorrenti principali, l'impresa oggetto del caso di studio possiede un *market share* del sei per cento, mentre i due *leader* del mercato hanno *shares* del venticinque e diciannove per cento e il quarto e il quinto rispettivamente del quattordici e del dodici per cento. Tutte le altre imprese sono di dimensioni più ridotte. Ciò significa che TVMC gioca un ruolo, ma è un giocatore relativamente piccolo e certamente non può influenzare in maniera significativa il mercato. Per ridurre i costi di produzione, molte delle aziende *leader* hanno trasferito la produzione in paesi come la Turchia, la Polonia e la Repubblica Ceca. TVMC continua a produrre in Olanda. Ha deciso di coniugare un'agile organizzazione con una bassa sia diretta, che indiretta, mole di lavoro, la quale risulta essere più bassa di quella della competizione. Ha anche introdotto una nuova tecnologia di produzione che riduce il numero di ore di assemblaggio a più del venti per cento. Tuttavia, data la situazione competitiva del mercato in cui l'impresa si trova, sono necessarie ulteriori riduzioni di costo, e questo è il motivo per cui è stato condotto tale studio.

Di seguito viene descritta la strategia di mercato di TVMC e le sue conseguenze per il tipo ideale di *supplier management* da adottare.

Strategia di mercato: le cinque più grandi imprese presenti nel mercato, tipicamente utilizzano veicoli di dimensioni *standard* per grandi clienti. Dovrebbero esserci differenze tra i prodotti destinati a clienti diversi ma ciascuno di questi clienti ordina relativamente grandi serie di più di dieci/quindici veicoli. Questi veicoli sono simili tra loro. L'impresa numero uno nel mercato sostiene di essere la *product leader* nell'introdurre le ultime tecnologie nei motori, nelle applicazioni elettroniche e nei componenti di montaggio. Le imprese che occupano dal secondo al quinto posto nel mercato, provano a seguire il *leader* selezionando la sua stessa tipologia di clientela, focalizzandosi però nelle *operational excellence*<sup>3</sup> dal momento che seguono i *leaders* nell'applicare nuove tecnologie. TVMC cerca di focalizzarsi sul rapporto con i propri clienti. infatti segue una *customer intimacy strategy*, concentrandosi sulle piccole imprese, attraverso la quale cerca di sviluppare il servizio di fornitura in base alle particolari

---

<sup>3</sup> operational excellence: tecnica di lavoro che si focalizza sui bisogni dei consumatori e sul mantenimento della positività e soddisfazione dei dipendenti dell'azienda



esigenze del singolo cliente; una delle ragioni è che TVMC non possiede le risorse finanziarie o il *know how* per essere il primo a introdurre nuove tecnologie. TVMC si focalizza in strette relazioni col cliente, aspirando a relazioni di lungo termine. Un altro aspetto è che il concorrente che occupa il secondo posto sul mercato si focalizza nell'ottenere profitti grazie alle *operations*. TVMC, nonostante adotti una *customer intimacy strategy* non dovrebbe scordarsi di questa pressione competitiva, la quale spinge l'azienda a cercare il maggior profitto riducendo sostanzialmente i costi. La ricerca di eccellenza nelle *operations* e nel *cost focus* differisce dalla scelta di concentrarsi sulla qualità e di perseguire una "best organization", ciò rischia di creare conflitti all'interno dell'impresa.

L'impresa ha scelto di adottare un'organizzazione flessibile e una forte relazione col cliente. Il dipartimento vendite ha il compito di ridurre i costi. Ciò può far sembrare che l'impresa abbia una *customer intimacy strategy* nel mercato quando presenta il prodotto finito, invece vuole seguire una strategia di riduzione dei costi all'interno del mercato dei fornitori.

Il contrasto tra la *customer intimacy strategy*, che necessita di flessibili e ben connessi fornitori in un'agile catena di fornitura e una strategia di riduzione dei costi, che necessita di *inputs* standardizzati e una sottile catena di fornitori, viene discussa con l'impresa. Ne consegue una revisione totale degli *inputs*, inoltre il terzo *step* ha contribuito a risolvere la questione in quanto tratta sia delle caratteristiche del prodotto e del suo processo di creazione sia di quelle relazionali.

Nei questionari e workshop, i requisiti di prodotti che non possono essere standardizzati e dei prodotti che invece possono esserlo e la necessità di disporre di fornitori in prossimità dell'azienda, sono stati applicati ai diversi gruppi di prodotti. Ne consegue che in questo stadio solamente i gruppi di prodotti appartenenti alla categoria "standardized products" hanno le caratteristiche per essere selezionati per un tentativo di *outsourcing* nell'estremo Oriente. I prodotti che fanno parte del quadrante *strategic*, vengono lasciati fuori a causa dell'importanza della *customer intimacy strategy*.

L'applicazione del primo filtro nell'azienda TVMC, ha implicato la suddivisione di tutti gli oggetti acquistati dall'impresa in ottantotto famiglie di prodotti: quindici fanno parte del *leverage* quadrante del secondo filtro. Nel terzo filtro una lista con diversi criteri è stata inviata a tutti i componenti dell'impresa, ventitré persone in tutto. Ai rispondenti è stato chiesto di segnare tutti i criteri in una scala di ventuno punti: da 1 a 110. Il criterio utilizzato è il risultato di due *round* di questionari e *workshop*, che hanno incluso i principali portatori d'interesse, come il *manager* degli acquisti, il proprietario, il *project manager* e il *manager* di produzione e delle vendite. I risultati del questionario sono stati suddivisi su due scale da 10 a 110 e i gruppi di prodotto sono stati inseriti nella matrice di Smith. Nel terzo filtro risulta che

delle quindici famiglie di prodotto che sono rimaste dopo aver applicato il secondo filtro, cinque di queste vengono etichettate come idonee per un *sourcing* diretto in Asia mediante un distributore, mentre una categoria di prodotti dovrebbe essere ricercata in Europa. Nessuna famiglia di prodotti in questo *stage* dovrebbe essere rinvenuta in vicinanza. Successivamente uno studio pilota viene condotto su due dei finali gruppi di prodotto selezionati, uno nel quadrante “offshoring direct” e l’altro in “offshoring through an agent”. I costi totali vengono calcolati sulla base di quotazioni reali e addizionali costi d’acquisto per prodotti selezionati. Vengono utilizzate quattro diverse categorie di costo: *product cost* (packaging, volume, prezzo al pezzo), che risulta essere il sessanta per cento dei costi del gruppo di prodotto, *tax* (*import tax*), trasporti, che costituisce circa il venticinque per cento di tutti i costi, e altri costi, quali quelli dei *container*, di assicurazione, di viaggio. I costi indiretti non sono stati inclusi nel calcolo. I risultati vengono poi confrontati con i costi presenti per stimare il vantaggio di costo.

Il vantaggio per un gruppo pilota di prodotti, se acquistato direttamente da un produttore asiatico, dovrebbe essere del trenta per cento; per l’altro gruppo di prodotti, quando ottenuto in Asia mediante un distributore, è possibile il venti per cento di riduzione dei costi. Per queste due famiglie di prodotti, la totale riduzione di costo si stima essere di cinquecento mila euro annui. Da considerare però che non tutti gli oggetti appartenenti a un determinato gruppo di prodotti presentano lo stesso risultato.

Di certo i ricercatori si chiedono in quale misura i risultati potrebbero essere generalizzati; l’applicazione degli stessi concetti in altre imprese conferma che le industrie *project based* e le industrie con piccoli lotti e mutevoli caratteristiche tecniche, solitamente finiscono in aree *nearshoring*, e le imprese con più oggetti uniformi e un alto volume, in aree *offshoring*.

Dopo aver applicato il metodo a due multinazionali che producono elettrodomestici e prodotti di consumo, si dimostra che tale metodo è valido nella sua procedura ma che queste imprese sono più avanzate nel loro approccio e richiedono una ridefinizione nella natura dei loro fornitori, che vanno dai produttori su richieste specifiche del committente, a produttori esteri di originali apparecchiature, mentre la nostra impresa test restringe l’applicazione per lo più agli oggetti *leverage* nel portfolio. Le due imprese di prodotti di consumo includono anche alcuni di gruppi di prodotto nel quadrante strategico. Questi gruppi di prodotto sono in più casi considerati maggiormente maturi. Perciò, mentre il processo e la natura dei filtri rimangono gli stessi, i risultati del secondo filtro e i contenuti del terzo in termini di criteri utilizzati sembra variare tra i settori. È anche probabile che differiscano all’interno del settore le imprese con diverse posizioni nel mercato, misure e strategie di *marketing*. L’impresa utilizzata nel test, presenta molti prodotti di consumo e ha anche la tendenza ad esternalizzare

parte della propria progettazione e fabbricazione.

Una terza impresa in cui viene testato il metodo è una multinazionale di pipe di plastica che è caratterizzata per lo più da un *marketing* “business to business”; in questo caso, il *design* è fatto in casa, ma nell’*outsourcing* viene spesso utilizzato il *contract manufacturing*; ancora la procedura del metodo presentato risulta essere di aiuto, in particolare le procedure dei due stadi di selezione del paese.

## ***2.6 Conclusione e considerazioni finali***

Non c’è un’unica soluzione finale per decidere quali prodotti ottenere e da quali paesi, ma il metodo presentato può aiutare diversi tipi d’imprese a trovare la soluzione migliore. Le imprese differiscono in strategia, posizione nel mercato, organizzazione e tecnologia; avranno quindi diverse necessità di *supply management*. Si presenta, quindi, una “proposta” di diversi gruppi di prodotti per determinati paesi, con vantaggi di costo in termini monetari, pronta per ulteriori implementazioni. La natura dei filtri, usati nei quattro *steps* del metodo, è flessibile, pronta ad adattarsi agli specifici bisogni e richieste di ciascuna organizzazione, *profit* e *non profit*. Il metodo offre la flessibilità per individuare i criteri usati, col fine di incontrare le richieste delle diverse imprese, divisioni o dipartimenti. Questo elemento, combinato con il coinvolgimento del principale portatore d’interesse nel processo, dovrebbe assicurare e incrementare il supporto interno richiesto. Dunque, come spiegato precedentemente, le piccole imprese, ancora inesperte nell’*offshoring*, dovrebbero forse iniziare con prodotti nel quadrante *leverage* del loro portfolio, e dovrebbero preferire agenti locali a intervenire come intermediari, anche quando questa opzione è un po’ più costosa in termini di costi totali. Queste piccole imprese tendono a mantenere all’interno il *design* e l’assemblaggio finale. Imprese con maggiore esperienza possono utilizzare il metodo per definire i criteri adeguati e strutturare di nuovo il processo decisionale quando prodotti provenienti da diversi quadranti, rispetto al quadrante *leverage*, vengono coinvolti. Le grandi imprese, le quali hanno esperienza nell’*offshoring*, tendono a incorporare fornitori coinvolti nella progettazione e produzione completa, anche quando ciò richiede una migliore integrazione e controllo. Si scopre che i prodotti coinvolti, in questo caso, sono al termine del loro ciclo di vita. Queste imprese, per quanto riguarda il *design* e l’assemblaggio finale, non cercano, difatti, di esternalizzare i prodotti che sono ancora all’inizio del loro ciclo di vita.



## Capitolo 3 – Il ruolo dei fornitori nel *global sourcing*

### 3.1 Introduzione

Fondamentale è comprendere che non per forza la soluzione meno costosa è quella di scegliere fornitori presenti nei paesi a basso costo del lavoro.

Fino ad oggi le imprese hanno utilizzato il *global sourcing* in un'ottica di puro risparmio, ovvero in termini di costi di fornitura, orientandosi, pertanto, solo nella selezione di paesi fornitori caratterizzati dal basso costo del lavoro (strategia a breve termine o *low cost country sourcing*). Tale approccio dovrà essere superato al fine di ricercare le opportunità di fornitura non solo sulla base del parametro dei costi ma, anche e soprattutto, considerando altri fattori di tipo qualitativo che puntino anche all'eccellenza dell'acquisto globale ed alla creazione di un valore aggiunto per il cliente: in tal modo la strategia di *global sourcing* consentirebbe un approccio orientato alla sostenibilità nel lungo termine (*best country sourcing*) alimentando una concorrenza tra imprese basata non solo sul costo ma, anche, sulla qualità del prodotto. La terza parte dell'elaborato si pone l'obiettivo di approfondire la figura e il ruolo del fornitore nel *global sourcing*.

### 3.2 Il ruolo della *supply chain* oggi

Ormai le imprese fanno parte di un sistema di reti d'impresa, caratterizzato non più da una competizione reciproca, ma da una competizione tra catene di fornitura; è fondamentale una efficiente e stretta collaborazione tra gli individui presenti nella stessa filiera, al fine di ridurre i costi e il "time to time market" per il lancio dei nuovi prodotti.

Al giorno d'oggi la gestione strategica del *supply management* deve essere orientata al *sourcing* globale. Globalizzarsi implica che le imprese restringano i propri legami con le differenti catene di fornitura sparse all'estero; il *focus* si è spostato dal servire il cliente globale a selezionare il fornitore migliore.

Come sostenevano Heizer e Render (2008), la competizione non è più tra imprese, ma tra *supply chain*. Nonostante non vi siano particolari differenze tra le aziende che decidono di adottare il *global sourcing* e chi no, ci sono differenze tra quelle che vi ricorrono dopo una studiata analisi delle strategie da adottare; queste infatti hanno una *performance* di gran lunga migliore rispetto a quelle che decidono di non investire nel *global sourcing*.

Dunque, per avere successo, le imprese devono costruire una catena del valore agile e veloce,

capace di creare una giusta combinazione tra i vantaggi interni e quelli dei fornitori. Una corretta gestione strategica della supply chain condurrà al miglioramento di lungo periodo della performance dell'impresa e dei soggetti che appartengono all'intera catena, grazie all'aumento del profitto e alla riduzione dei costi.

Un'impresa, dato il contesto in cui opera, deve essere affidabile nel soddisfare i propri clienti, deve dimostrare una certa agilità nel reagire ai rischi provenienti dall'esterno e instaurare relazioni proficue e di lungo termine con i clienti. Le decisioni riguardo alla *supply chain* hanno un impatto diretto in termini di reddito, perché esse influenzano la penetrazione nel mercato e anche il servizio clienti.

Molti fattori hanno reso l'elaborazione di una strategia di gestione della catena di fornitura e ricerca dei fornitori come elemento centrale per un'impresa. Tra questi fattori vi sono i rapidi cambiamenti nella richiesta dei clienti per prodotti e servizi, la globalizzazione dell'economia e la disponibilità di avanzati strumenti di pianificazione e comunicazione per coordinare le attività di coloro che partecipano alla *supply chain*.

È da considerare il fatto che una grande catena di fornitura ha bisogno di una riorganizzazione delle provviste e degli acquisti, a causa della più complessa gestione della moltitudine di informazioni e materiali, della lontananza tra i vari soggetti presenti nella catena di fornitura, e dell'aumento del *lead time*. Una più lunga e complessa catena di fornitori causa una maggiore incertezza dovuta all'esposizione ai rischi di danneggiamento e rottura, ciò crea l'elaborazione di nuovi metodi di competizione.

Ovviamente, adottare il *global sourcing*, comporta maggiori costi logistici, di trasporto e di gestione delle scorte, costi dovuti alla raccolta d'informazioni, fondamentali per sviluppare relazioni con fornitori; vi sono, inoltre, costi legati alla qualità dei prodotti e costi di gestione del fornitore. Inoltre i prezzi minori offerti dai paesi a basso costo non riflettono una conseguente riduzione dei costi totali di possesso (TCO), che sono inferiori. Sono numerosi gli studi che trattano gli effetti della dispersione della fornitura sui costi effettivi di reperimento e sui tempi di consegna, che inficiano sugli investimenti nel magazzino.

Basandoci sui risultati di queste ricerche, è possibile identificare quattro meccanismi attraverso i quali la dispersione nel *global sourcing* potrebbe portare a conseguenze sugli investimenti nel magazzino. Tali meccanismi verranno descritti nel prossimo paragrafo.

I fornitori, da parte loro propongono il proprio servizio dopo aver studiato determinate strategie in seguito all'analisi dei movimenti delle imprese, i fornitori quindi anch'essi presentano abilità di negoziazione.

### 3.3 I quattro meccanismi

Il primo riguarda lo “Unit procurement cost” (unità costo di approvvigionamento): un’impresa, che attinge risorse da più fornitori, ha la possibilità di gestire gli ordini in modo dinamico e contingentemente in base ai prezzi e ai termini di servizio offerti dai diversi fornitori. Ciò causa l’abbassamento dell’effettivo *unit procurement cost*. Inoltre, i fornitori, per anticipare questa dinamica competitiva, possono essere interessati a proporre prezzi più bassi, ciò ridurrà ulteriormente gli *unit costs* (rappresentano un importo fisso per unità di misura), ciò è un tipico risultato della competizione. D’altra parte, un’impresa che ha pochi fornitori vorrebbe rifornirsi di un più grande volume da ciascun fornitore, concedendo più valore contrattuale e magari, grazie alle economie di scala, anche sconti sui volumi (Cachon and Harker).

Inoltre, una più piccola base di fornitori, crea in essi forti incentivi a continuare la relazione di fornitura, che conduce a comportamenti cooperativi, come, ad esempio, a prezzi più equi, investimenti in riduzione dei costi, e investimenti nella riduzione della condivisione di informazioni e competenze (Belavina Giroyta per una maggiore descrizione del *trade off* tra le dinamiche competitive e relazionali nel *global supply chain*).

Alla luce di questi opposti dinamismi competitivi e relazionali, l’effetto della dispersione del *global sourcing* nello *unit procurement cost* e di conseguenza negli investimenti in scorte è ambiguo.

Il secondo meccanismo è quello dei *fixed order costs*: una concentrata catena di fornitori comporta economie di scala basate su incentivi a processi di integrazione o investimenti in scambi elettronici di dati. Il flusso efficiente di informazioni che ne risulta, avvantaggia un acquirente nel veder ridurre i costi fissi di ordinazione.

Com’è stabilito dal classico modello della quantità di ordine economico, minori costi conducono a minori quantità di ordine per operazioni di approvvigionamento che, a sua volta, implica più bassi livelli di inventario medio e investimenti in scorte per l’impresa. Così, a causa dei livelli di prezzo più bassi, ne può conseguire una più alta concentrazione della catena dei fornitori che potrebbe portare a minori investimenti in scorte.

Il terzo meccanismo è quello della variabilità dei tempi di consegna: una grande branca della letteratura sul *global sourcing* ha studiato le influenze e conseguenze che i tempi di consegna assumono nel processo di approvvigionamento. Ne consegue che, con la presenza di una catena di fornitori diversificati, l’effettivo tempo di consegna ne risulta ridotto.

Inoltre, nel caso di *multisourcing*, l’impresa potrebbe causare una concorrenza nella consegna tra i fornitori che potrebbe condurre a più brevi tempi di consegna e a più bassi investimenti

in scorte.

Il quarto e ultimo elemento è quello dell'affidabilità delle consegne: i recenti avvenimenti di spicco (come gli uragani, *tsunami* e disordini politici) hanno portato le imprese a riconoscere sempre più che *global sourcing* può essere anche sinonimo di fornitori meno affidabili. Molte ricerche dimostrano che l'affidabilità nelle consegne può essere rafforzata dal *multisourcing*, cioè spostando gli ordini da una fonte perturbata ad un'altra: in tal modo l'impresa acquirente potrebbe evitare le conseguenze di un'inaffidabile consegna. Come risultato, un'impresa che ha a che fare con un fornitore non fidato dovrebbe tenere molte scorte in previsione di una possibile interruzione, ma un'impresa che si approvvigiona da più fornitori non necessita di conservarne molte. Così, si presume che le imprese con una più ampia base di fornitori abbiano relativamente minori investimenti in scorte. Il meccanismo sopra riportato evidenzia che, in linea con la vasta letteratura nello studio della diversificazione dei fornitori, argomenti plausibili possono essere sostenuti per sostenere i vantaggi sia per una piccola, concentrata base di fornitori, sia per una più grande e deconcentrata.

### ***3.4 Selezionare i fornitori***

Ne consegue che la selezione dei fornitori è un processo che sta acquisendo sempre una maggiore valenza strategica e una maggiore criticità. Generalmente, ci sono determinate caratteristiche su cui si basa la scelta dei fornitori come solidità finanziaria, la qualità del servizio offerto, la localizzazione, la tecnologia, la condivisione del rischio finanziario: ciò che differenzia le varie imprese nell'adottare tali criteri è l'importanza che viene data a ciascuno di questi elementi in base agli obiettivi e all'organizzazione delle diverse aziende. Nella strategia della selezione dei fornitori vi sono alcuni criteri che un'impresa dovrebbe perseguire: focalizzarsi sulla propria posizione competitiva per poi analizzare i reali bisogni di fornitura; valutare i diversi criteri di selezione dei fornitori e analizzarne il potere contrattuale e le capacità tecnologiche, identificare la volontà del fornitore alla partecipazione a progetti di ricerca e sviluppo. Una volta assegnate valutazioni al fine di scremare il numero dei fornitori, si procede alla selezione di questi; dopo aver instaurato il rapporto si analizzano le performance passate del fornitore per poterle poi controllare nel tempo, successivamente si effettuano analisi delle prestazioni al fine di assicurare una certa flessibilità e reattività ai cambiamenti del mercato nel processo di approvvigionamento. Nel processo di selezione dei fornitori il monitoraggio dei costi risulta fondamentale, per questo viene spesso impiegata la



tecnica del *Total Cost of Ownership* (TCO), molte volte le imprese si limitano a focalizzarsi solamente sul prezzo di acquisto, senza considerare altre componenti che potrebbero condurre a una riduzione delle opportunità perseguibili grazie al ricorso del *global sourcing*. Un esempio può essere costituito dalla gestione delle scorte, questa assume un ruolo importante nella gestione della catena di fornitura in quanto è attraverso le scorte che si reagisce alle esigenze del mercato.

L'impresa dovrebbe focalizzarsi su metodologie che conducano alla riduzione delle scorte; i principali costi relativi alle scorte sono quelli diretti (di approvvigionamento, stoccaggio e giacenza), indiretti (quelli relativi ai magazzini) e potenziali (di danneggiamento o *stock out*). Come già accennato, un fattore fondamentale è quello del tempo impiegato per ottenere il servizio di fornitura. Al giorno d'oggi il tempo è un elemento di criticità per la competizione tra imprese e i fornitori giocano un ruolo fondamentale.

Dunque, per quanto riguarda il fattore tempo, si possono individuare tre tipologie differenti di competizione: quella sul tempo del mercato (*time to market* – tempo necessario per immettere nel mercato un prodotto, difficoltà di allineare le strategie del cliente e fornitore), del servizio (*time to service* – un ritardo del fornitore potrebbe peggiorare il servizio offerto dall'impresa) e di reazione (*time to react* – tempo impiegato per adattarsi ai cambiamenti prevedibili del mercato).

Importante in relazione al *timing* non è solo il tempo necessario per far giungere all'impresa la merce ordinata, ma anche il tempo necessario per la preparazione della documentazione relativa al trasporto e agli adempimenti doganali. Più lungo è il tempo di consegna, maggiori saranno le scorte detenute dall'impresa, è consigliabile introdurre determinate clausole nel contratto, tali da penalizzare il fornitore nel caso in cui ci siano ritardi nelle consegne. Inoltre vi sono fattori che indicano il livello di affidabilità dei fornitori; tali fattori sono l'indice del livello di servizio, che si può calcolare attraverso una moltiplicazione, altro elemento è la sua capacità produttiva, cioè quanto al massimo può produrre utilizzando i fattori produttivi fissi nel breve periodo e un altro fattore fondamentale è la fiducia, una buona relazione con il fornitore comporta importanti vantaggi per l'impresa.

Una cultura favorevole alla cooperazione è importante per condurre a risultati ottimali e per creare la condivisione di rischi e benefici. Un altro importante elemento da tenere in considerazione riguardo ai fornitori esteri è la diversità culturale, essi possono lavorare seguendo diversi valori; la loro lontananza geografica comporta difficoltà di comunicazione e burocratiche che possono condurre a un allungamento del *lead time*.

### ***3.5 Supplier Relationship Management***

Fortunatamente c'è la nuova tecnologia, che aiuta ad automatizzare e semplificare il processo di selezione dei fornitori, rendendo più semplice ottenere velocemente informazioni riguardo ad essi.

Le imprese focalizzate nella gestione dei rapporti con i propri fornitori presentano notevoli vantaggi rispetto ai concorrenti, in termini di valore aggiunto derivante dalla propria catena di fornitura.

Vi sono elementi fondamentali da tenere in considerazione a proposito del SRM (*Supplier Relationship Management*) per iniziare a coltivare importanti relazioni con i fornitori:

il *focus* dovrebbe basarsi sulla relazione. Al giorno d'oggi, gestire la catena di fornitura è sinonimo di stringere forti relazioni che possono creare o rompere un *business*. Ottenere la fiducia dei fornitori con una comunicazione onesta, ascoltando le loro preoccupazioni e includendo loro nei processi li rende degli ottimi partner nel *business* degli acquisti.

Da tenere in considerazione, anche, che le aspettative stanno mutando: gli addetti agli acquisti dovrebbero conoscere i punti di vulnerabilità dei fornitori e dovrebbero sostenere i propri *teams* per il successo. I *teams* che danno una maggiore enfasi in un'analisi qualitativa e quantitativa dei dati che riguardano i propri fornitori, dovrebbero essere agili nell'identificare i punti deboli, i rischi e le opportunità nella rete globale di fornitura, migliorando le strategie e i piani necessari a gestire i fornitori per un successo continuo.

Inoltre, la relazione tra imprese e fornitori è reciprocamente vantaggiosa. Se si è allineati con i propri fornitori e li si tratta come *partners*, entrambi i business possono condurre a più elevati tassi di successo, diminuire i rischi e migliorare la collaborazione e innovazione. Determinati studi dimostrano che l'*équipe* di approvvigionamento che si è allineata con successo ai suoi principali fornitori, ha migliorato le capacità dei fornitori per quanto riguarda la loro attitudine all'innovazione, qualità, affidabilità, riduzione dei costi e prezzi e di agilità nel ridurre i fattori di rischio. Il maggiore valore che può essere ottenuto da entrambi i *business* in seguito alla collaborazione, sarebbe più difficile da ottenere se si operasse indipendentemente.

Un altro elemento da tenere in considerazione a proposito del *supplier relationship management* è che conduce a grandi opportunità. Un *supplier relationship management* di successo concede più rapidi tempi di *time to market* (TTM: il tempo che intercorre tra la creazione di un prodotto e la sua commercializzazione) e un'efficienza transazionale e di gestione dei grandi proventi finanziari. Ciascuno di questi non contribuisce solamente al reddito dell'impresa, ma anche permette di consegnare un prodotto di qualità e un servizio all'avanguardia, ponendo l'impresa alla testa del mercato. Infine è da tenere in considerazione che la tecnologia può semplificare il processo. Il segreto per un efficace SRM è quello di

avere un sistema che rende più semplice analizzare i fornitori e i fattori di rischio. Utilizzare un sistema di *supplier relationship management* permette di ottenere una completa visibilità della propria catena di fornitori, fornendo un quadro dettagliato di ciò che sta intervenendo nella propria catena di fornitura e rendendo più facile mitigare il rischio.

Concludendo, si può affermare che, in futuro, le imprese realmente competitive saranno quelle in grado di legare i propri vantaggi interni a quelli dei propri fornitori, in un'ottica di *global sourcing* che, pur tenendo presente la necessità di innovazione e di contenimento del prezzo, non perda di vista i valori etici fondamentali in termini di qualità del prodotto e di rispetto della dignità umana.



# Bibliografia

D. Aulicino, *Le strategie dell'internazionalizzazione*, Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

F. Baldassarre, *Global sourcing, opportunità e sfide gestionali*, Egea, 2012

A. Braithwaite, *the supply chain risks of global sourcing*, October 2003

G. Cevolin, I. Russo, G. de Vergottini, *Fenomenologia di una macro regione sviluppi economici, mutamenti giuridici ed evoluzioni istituzionali nell'alto adriatico tra età moderna e contemporanea*, Volume 2, 660-706.

M. Corniani, *Market-driven management, gestione delle scorte e relazioni di fornitura*, Giappichelli-Torino, 2000

F. Costantino, G. di Gravio, M. Tronci, *Supply Chain Management e Network logistici*, Hoepli, 2007

K. Girotra, N. Jain, S. Netessine, *Managing global sourcing: inventory performance*, Faculty and research working paper, 2011

E. Gummesson, *Marketing relazionale – Gestione del marketing nel network di relazioni*, Hoepli, 2006

F. Musso, *Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese*

V. Nanut, A. Tracogna, *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*

U. Reinert and S. Varma, T. Rouse, T. Vestring, *making the move to low cost countries*, Bain and company



# Sitografia

<http://www.cips.org/supply-management/opinion/2015/february/the-five-secrets-of-supplier-relationship-management/>

<http://www.industryweek.com/blog/strategy-behind-choosing-strategic-suppliers>

<http://www.industryweek.com/blog/extended-enterprise-and-next-generation-supply-management>

<http://www.xchanging.com/it/sourcing-dai-paesii-basso-costo>

<https://www.youtube.com/watch?v=npJGgQunCLg>

<https://www.youtube.com/watch?v=h7cQjQJHbUs>

[https://books.google.it/books?id=AQ\\_cCgAAQBAJ&pg=PA117&lpg=PA117&dq=strategie+fornitori+paesi+basso+costo+o+no?&source=bl&ots=TC1TcxDrcA&sig=SPi1R2RoHR-OsXkK5n1XanbLnag&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_6ZHQgrDNAhVBvBoKHbh1C94Q6AEINjAE#v=onepage&q=strategie%20fornitori%20paesi%20basso%20costo%20o%20no%3F&f=false](https://books.google.it/books?id=AQ_cCgAAQBAJ&pg=PA117&lpg=PA117&dq=strategie+fornitori+paesi+basso+costo+o+no?&source=bl&ots=TC1TcxDrcA&sig=SPi1R2RoHR-OsXkK5n1XanbLnag&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwj_6ZHQgrDNAhVBvBoKHbh1C94Q6AEINjAE#v=onepage&q=strategie%20fornitori%20paesi%20basso%20costo%20o%20no%3F&f=false)

[https://books.google.it/books?id=yPn2CwAAQBAJ&pg=PA48&lpg=PA48&dq=importanza+core+competencies+prahalad+hamel&source=bl&ots=F-mfvqa4pp&sig=kv1c5k\\_37lf8g\\_wONHEsZCduCAE&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwir8sTrh5jNAhWMDRoKHaXQBtMQ6AEIKjAB#v=onepage&q=importanza%20core%20competencies%20prahalad%20hamel&f=true](https://books.google.it/books?id=yPn2CwAAQBAJ&pg=PA48&lpg=PA48&dq=importanza+core+competencies+prahalad+hamel&source=bl&ots=F-mfvqa4pp&sig=kv1c5k_37lf8g_wONHEsZCduCAE&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwir8sTrh5jNAhWMDRoKHaXQBtMQ6AEIKjAB#v=onepage&q=importanza%20core%20competencies%20prahalad%20hamel&f=true)