



FENOMENOLOGIA DI UNA MACRO REGIONE

SVILUPPI ECONOMICI, MUTAMENTI GIURIDICI
ED EVOLUZIONI ISTITUZIONALI
NELL'ALTO ADRIATICO TRA ETÀ MODERNA
E CONTEMPORANEA

VOLUME II

Percorsi economici ed istituzionali

a cura di

G. de VERGOTTINI
G. CEVOLIN
I. RUSSO



LA VALUTAZIONE DEI FORNITORI PER UNA LOGISTICA GLOBALE

IVAN RUSSO

I

Il nuovo contesto internazionale per le imprese

Le imprese che operano a livello internazionale e globale, in particolare quelle i cui prodotti e servizi si collocano in mercati altamente competitivi, hanno da tempo ampliato i confini di riferimento della propria struttura produttiva e commerciale.

La continua pressione per la riduzione dei costi spinge le imprese di diversi settori industriali a esternalizzare le attività ritenute non «core competence» (tramite progetti di *offshoring*, *outsourcing* e delocalizzazione) verso paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera o attrattivi per opportunità commerciali. Questo comporta un allungamento spaziale, temporale e del numero di attori che intervengono nella catena di fornitura. Parallelamente questa condizione rende tale «impresa estesa» potenzialmente più vulnerabile a minacce derivanti dall'organizzazione della catena logistica, quali per esempio, la perdita di know how legata al trasferimento di risorse e competenze manifatturiere all'esterno, la scelta di fornitori non affidabili, l'aumento dei costi logistici legati alle scorte, la maggiore esposizione della catena di fornitura a possibili interruzioni delle attività, la dipendenza delle performance dell'impresa da quelle di attori esterni, non sempre del tutto con-

trollabili¹. Inoltre risulta vitale, dal punto di vista della competizione, il fattore tempo inteso, da una parte come la velocità con la quale le imprese rispondono alle incertezze della domanda e della competizione globale e, dall'altra, come i clienti richiedono la disponibilità dei prodotti con frequenze sempre più alte e nei tempi promessi. Non si può inoltre trascurare il forte impatto sulle economie occidentali della delocalizzazione produttiva e commerciale nei paesi prima dell'Est Europa e poi del Far-East e come tali scelte strategiche allunghino i *lead time* di consegna dei prodotti e, quindi, richiedano sempre più un coordinamento efficiente ed efficace delle attività, in un ambito di relazioni non sempre facili da instaurare tra gli attori della catena.

Il contesto economico globale presenta, oggigiorno, alcune caratteristiche da tenere in grande considerazione:

- incertezza: in alcuni stati e aree del mondo l'instabilità economica e politica può generare nocive e imprevedibili variazioni dei tassi di cambio, del tasso di inflazione e inaspettati cambiamenti nel contesto politico, nelle leggi o nelle normative.
- complessità: le differenze degli aspetti politici, economici e culturali tra gli stati danno luogo a numerose variabili da considerare quando si opera in più paesi. Le differenze in infrastrutture, in benessere e in qualità della vita tra stati sviluppati economicamente e stati in via di sviluppo sono estremamente consistenti: di conseguenza l'asimmetria tra le imprese e le infrastrutture potrebbe costituire un grave problema in grado di rallentare l'espansione di un'impresa.

1 I. MANUJ - J.T. MENTZER, *Global supply chain risk management strategies*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», pag. 192, Vol. 38, No. 3, 2008, B. GAUDENZI - I. RUSSO, *Global logistics: le nuove sfide per le PMI*, in Cerruti C., Paolini A *L'internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana*, Torino, Giappichelli Editore, pp. 207-220, 2009. M.B. MYERS, A. BORGHESI, I. RUSSO, *Assessing The Global Environment Handbook Of Global Logistics And Supply Chain Management*, a cura di J.T. MENTZER, M.B. MYERS, T.P. STANK, Sage Publication, 2007, pp. 39-49.

Inoltre, la capacità delle imprese di rispondere in tempi particolarmente ridotti alle variazioni nel contesto globale sta diventando sempre più critica.

In una situazione di forte pressione competitiva, diverse imprese hanno dovuto orientarsi, in maniera prioritaria, a una strategia di abbattimento dei costi di fornitura e produzione per rendere i costi stessi sostenibili nel tempo. Inoltre, la competizione tra imprese si è evoluta portando sostanzialmente le differenti catene di fornitura (supply chain)² a competere tra loro, in quanto la vera sfida globale non è solo servire il cliente globale ma anche cercare di selezionare i migliori fornitori. La possibilità di usufruire dei migliori input su scala internazionale è indispensabile per guadagnare e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo.

È altresì evidente che una supply chain estesa necessita di una riorganizzazione della fornitura e degli acquisti, motivata principalmente dall'incremento della complessità nella gestione dei flussi di materiali e di informazioni, dalla distanza tra i vari nodi e membri della supply chain, dalla ricerca di nuovi fornitori affidabili e da tempi di consegna più lunghi rispetto al passato.

Complessivamente, la globalizzazione ha generato un contesto economico con una maggiore intensità competitiva dove le sinergie tra globalizzazione e tecnologia hanno cambiato profondamente le dinamiche di mercato.

In aggiunta, le imprese devono tenere in considerazione e sot-

2 Esistono varie ragioni che hanno contribuito alla diffusione del concetto di *supply chain* e di *Supply Chain Management* primariamente possiamo individuare l'avvenuta globalizzazione dei mercati di approvvigionamento delle materie prime e dei mercati di sbocco dei prodotti finiti, nonché la ricerca continuativa di una migliore efficienza delle operazioni produttive, logistiche e distributive. Inoltre vitale, dal punto di vista della competizione, risultano il tempo di mercato, di servizio e di reazione con i quali le imprese rispondono alle incertezze della domanda e della competizione globale e dove i clienti richiedono la disponibilità dei prodotti sempre più velocemente, con frequenze sempre più alte e nei tempi promessi.

to osservazione alcune tendenze e fenomeni in atto, come per esempio:

- la necessità di standardizzare i prodotti per ottenere considerevoli cost saving³ deve essere bilanciata, seppur in misura diversa, dalla sempre maggiore richiesta di personalizzazione di prodotti e servizi, che genera spesso incontrollabili differenziazioni e proliferazioni delle varianti di prodotto.
- la crescente pressione competitiva globale che riduce notevolmente il ciclo di vita dei prodotti: in quasi tutti i settori le imprese cercano costantemente di migliorare le proprie performance e di ridurre il più possibile anche il time to market dei nuovi prodotti o servizi per abbattere i costi di giacenza delle scorte e ridurre così i rischi di obsolescenza. Tutto ciò complica la gestione dei magazzini e delle scorte, rischiando di influenzare negativamente i livelli di servizio offerti ai clienti. In diversi settori si evidenzia una differenza sostanziale tra la lunghezza del ciclo produttivo (più lungo) e quella di vendita (più corto), con notevoli tensioni dal punto di vista della gestione finanziaria delle imprese.
- le strutture organizzative tradizionali e i relativi modelli economici cambiano sempre più rapidamente a causa del massiccio affidamento di processi e di attività a terzi. Tali esternalizzazioni richiedono una collaborazione duratura tra i soggetti per far sì che i livelli di servizio rimangano in linea con le aspettative.
- la lunghezza e la particolare complessità delle catene di fornitura creano una maggiore incertezza e aleatorietà, esponendole a costanti rischi di interruzione o danneggiamento.

I cambiamenti in atto appena descritti stanno disegnando nuove modalità di competizione, richiedendo alle imprese nuovi assetti organizzativi e gestionali. Un'impresa, dato il contesto competi-

³ Alcuni settori, come quello automotive ne sono un esempio concreto e in divenire.

vo, deve essere capace di rispondere in modo rapido alle esigenze sempre più numerose della domanda (*responsiveness*); *reliability*, ossia affidabile nel servire i propri clienti; *resilience*, abile a tornare rapidamente al suo stato originale dopo aver subito dei disturbi o degli eventi imprevisti; *relationship*, capace di tessere proficue e durature relazioni con i propri clienti⁴.

Si comprende, dunque, quanto il ruolo e la scelta dei fornitori sia rilevante e quanto impellente sia vincere la sfida globale anche rispetto ai Paesi scelti per produrre o approvvigionarsi. Infatti, scegliere e valutare i fornitori solamente individuando il paese con il più basso costo del lavoro può non essere nel tempo la scelta realmente meno costosa.

L'obiettivo del presente lavoro sarà quello di illustrare gli elementi non di prezzo e spesso poco considerati che vanno a comporre il costo totale di una fornitura (*sourcing*); in tal modo sarà possibile, per un manager o un imprenditore, ponderare e valutare diversamente i fornitori a livello internazionale, rendendo più chiare alcune opportunità favorevoli che si stanno creando in alcune aree geografiche, come per esempio l'Euroregione dell'Alto Adriatico.

II

Off-shoring e near-shoring

L'offshoring può rientrare a pieno titolo fra i principali fenomeni legati alla globalizzazione e alla diffusione delle catene di fornitura.

Sono state date diverse definizioni per il termine offshoring, spesso molto diverse tra loro; tuttavia, pur essendo un fenomeno

4 M. CHRISTOPHER, *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding, Networks* Financial Times Prentice Hall, 2005.

di portata globale e di notevole rilevanza, non sembra essere stata ancora raggiunta un'uniformità definitoria.

L'off-shoring è stato definito⁵ come «la decisione di effettuare il sourcing di un prodotto o di un servizio da un fornitore esterno, localizzato in un paese in via di sviluppo e che abbia lead-time particolarmente lunghi⁶. Tale decisione sottintende due scelte: l'outsourcing e l'andare in un paese estero in via di sviluppo (off-shore). Il primo richiama un impegno strategico di lungo termine, consistente cioè nella «decisione ultima di non voler internalizzare nell'impresa l'attività oggetto di *outsourcing*». Il secondo è, invece, spesso inquadrato come conseguenza di una strategia di *sourcing* globale che ha come obiettivo «l'integrazione su scala mondiale dell'ingegneria, delle operazioni, della logistica, del *procurement*, e perfino del marketing, con la parte a monte della supply chain di un'impresa»⁷.

L'attività di *sourcing*, oggetto della nostra attenzione, consiste nell'attività di identificazione dei fornitori più appropriati e nella successiva gestione della collaborazione con gli stessi. Il sourcing è parte della più ampia attività di procurement che comprende al suo interno anche l'attività di *purchasing* (la funzione associata all'acquisto di beni e servizi dai fornitori), e copre tutte quelle attività che

5 R.J. TRENT, - R.M. MONCZKA, *Pursuing Competitive Advantage Through Integrated Global Sourcing*, «Academy of Management Executive», vol 16, no 2, pp. 66-80, 2002; C.CERRUTI, *The impact of offshoring on firm competitiveness*, «Entrepreneurship and International Management», 15, 2008, p. 145.

6 Può capitare di confondere l'off-shoring con l'outsourcing, il secondo si riferisce all'acquisto di servizi da un'altra impresa, mentre il primo consiste nell'acquisto di servizi da un'altra impresa localizzata però in un altro paese. Inoltre si è soliti distinguere tra offshoring della produzione e offshoring di servizi: il primo riguarda il trasferimento del processo produttivo in stati che presentano solitamente un minore costo del lavoro, mentre il secondo concerne il trasferimento delle prestazioni di servizi sempre in stati con un minore costo del lavoro o con particolari condizioni favorevoli. S. ANG - A.C. INKPEN, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*. «Decision Sciences» 39, n. 3, Agosto 2008, P.338; O. E. WILLIAMSON, , *Outsourcing, Transaction cost economics and supply chain management*, «The Journal of Supply Chain Management», 44 (2), pp. 5-16, 2008.

7 *Ibidem*.

vanno dall'identificazione dei potenziali fornitori fino alla consegna dal fornitore al cliente⁸.

Un primo rilevante vantaggio concernente l'esternalizzazione *off-shore* consiste nella riduzione dei costi, infatti i differenziali per la manodopera sono talmente rilevanti che le imprese occidentali trovano conveniente comprare da fornitori *off-shore* perfino quando questi hanno una minore produttività, specialmente nei settori *low-tech* e ad alto livello di manodopera⁹.

Il secondo vantaggio è dato dalla possibilità per l'impresa di focalizzarsi sulle attività considerate *core* per la propria competitività di lungo termine, intese come attività a valore aggiunto oppure attività che rafforzino l'innovazione di prodotto/processo o di servizio.

Tramite l'outsourcing l'impresa e anche i fornitori possono aggiungere, eliminare o cambiare gli ordini di acquisto, senza i limiti della capacità produttiva interna e senza il problema dei costi fissi. Pare però importante sottolineare che nel caso di sourcing *off-shore* di prodotti e componenti, per esempio nel settore moda, tale flessibilità deve essere considerata in relazione a lead-time più lunghi, dipendenti da catene di fornitura più estese.

Le motivazioni sono strettamente legate alla strategia competitiva dell'intera impresa¹⁰, più la strategia è orientata verso la leadership di

8 Non è superfluo ricordare come Peter Kraljic sia stato il primo studioso a sottolineare il ruolo strategico delle scelte di acquisto e approvvigionamento e a proporre l'adozione di una logica per la gestione delle attività di acquisto. Applicando il modello di Kraljic è possibile suddividere gli acquisti in quattro classi, sulla base della complessità del mercato di rifornimento e dell'importanza degli acquisti, determinata dall'impatto che l'articolo acquistato ha sul contesto produttivo ed economico aziendale (in termini di valore aggiunto e/o di quota percentuale dei costi delle materie prime/semilavorati sul costo totale del bene prodotto). P. KRALJIC, *Purchasing must become Supply Management*, «Harvard Business Review», pp. 110-117, Settembre/Ottobre 1983.

9 L. KAUFMANN, C.R. CARTER, *International Supply Management Systems – The Impact of price vs. non-Price Driven Motives in the United States and Germany*, «The Journal of Supply Chain Management», vol 38, no 3, 4-17, 2002.

10 J. BERRY, *Offshoring opportunities: strategies and tactics for global competitiveness*, John Wiley & Sons, 2005, pp. 147-151.

costo, e più enfasi sarà data alla riduzione dei costi. Più la strategia è orientata alla differenziazione e più enfasi sarà data agli altri due driver: la flessibilità e il potersi concentrare sul core business aziendale.

L'offshoring, quando è guidato esclusivamente dalla ricerca della riduzione di costi, può portare al declino della competitività: nel breve termine, per via di consegne non affidabili e un servizio al cliente scadente; nel lungo termine, perché vanno perdute competenze e capacità imprenditoriali o tecniche.

Tuttavia, quando è efficacemente bilanciato, l'*off-shoring* può rafforzare la competitività dell'impresa, non solo per il suo contributo alla riduzione dei costi, ma anche per la sua capacità di supportare il *learning* organizzativo e la trasformazione dell'organizzazione. Tale scelta può trasformare l'organizzazione dell'impresa, in quanto la distanza fisica e culturale con i fornitori comporta la necessità di una profonda revisione delle specifiche tecniche delle componenti, la cui produzione è stata esternalizzata, e anche delle procedure relative al processo delegato all'*off-shore*.

Spesso, le strategie di off-shoring, specialmente in alcuni settori produttivi, cercano un equilibrio tra fornitori near-shore (più vicini) e off-shore. I fornitori near-shore (paesi dell'est-Europa e del nord-Africa nel caso delle imprese italiane) implicano minori risparmi di costo per la manodopera, se comparati ai fornitori asiatici, ma offrono alcuni vantaggi in termini di:

- ridotti lead-time: i tempi di trasporto sono di pochi giorni, in contrapposizione alle diverse settimane necessarie per il trasporto da un fornitore off-shore;
- maggiore flessibilità: l'uso di camion invece di spedizioni su container, via nave (almeno per i Paesi dell'Est Europa);
- maggior controllo e visibilità del processo.

La catena di fornitura del flusso di prodotto risulta complessa in rapporto alla necessità di gestirla efficientemente, ciò risulta essere un'operazione di valore strategico per l'impresa, specialmente nel caso di fornitori lontani dai mercati di sbocco o dagli hub logistici.

III

Le ragioni, le opportunità e le problematiche del global sourcing

Il sourcing ha una connotazione di multidisciplinarietà, con una forte valenza strategica, in quanto dalla sua efficacia dipende il grado di affidabilità dei fornitori e la possibilità di governare la spesa attraverso:

- l'individuazione dell'offerta più coerente con le esigenze della domanda interna e con gli obiettivi aziendali;
- l'impiego ottimale del parco fornitori¹¹.

Per global sourcing si intende l'approvvigionamento di materie prime semilavorate direttamente da fornitori stranieri¹². Le imprese che

11 R. COLANGELO, *Spend Management e Procurement Management*, Milano, Franco Angeli, 2005, p. 153.

12 A volte la linea di confine tra offshoring e global sourcing è sottile, non di rado sono usati come sinonimi. Alcuni considerano il global sourcing come una strategia di integrazione e coordinamento dei processi di acquisto tra le business unit di un'impresa, che si focalizza su oggetti, processi, tecnologie e fornitori in comune. Includono anche l'integrazione a livello globale delle attività operative, logistiche e di marketing nella parte più a monte della catena di fornitura di un'impresa. Allo stesso modo i termini international purchasing e global sourcing sono usati indifferentemente; tuttavia i due concetti presentano alcune differenze che non bisogna sottovalutare. Per prima cosa, i termini sourcing e purchasing assumono due significati distinti: il primo è relativo alla ricerca e alla successiva selezione dei fornitori, mentre il secondo concerne le specifiche attività associate all'acquisto di beni e servizi da tali fornitori; entrambi possono poi essere ricompresi nel concetto più generale di procurement, che copre tutte le attività riguardanti la fornitura di beni e servizi, gli acquisti e le consegne dai fornitori ai propri clienti. Cfr. D.F. HEFLER, *Global sourcing: offshore investment strategy for the 1980s*», pag. 7, «Journal of Business Strategy», Vol. 2, No. 1, 1981; R.M. MONCZKA - R.J. TRENT, *Global sourcing*:

competono a livello globale cercano tecnologie, materiali e componenti da siti e fornitori sparsi in diverse parti del mondo, di conseguenza il global sourcing è parte integrante della strategia globale di ogni azienda¹³. Una strategia di global sourcing prevede un processo integrato che richiede lo sviluppo di relazioni di medio-lungo periodo per poter funzionare al meglio; non si tratta infatti di rivolgersi saltuariamente a fornitori esteri per ottenere un mero vantaggio di costo di breve periodo, ma piuttosto di stabilire dei rapporti di collaborazione nella parte a monte della catena di fornitura.

Con il passare degli anni diversi sono risultati le motivazioni che si sono rivelate più importanti nella scelta di affidarsi a fornitori dislocati in tutto il mondo¹⁴:

- la disponibilità di materie prime, materiali componenti o semi-

a development approach, «International Journal of Purchasing & Materials Management», Vol. 27, No. 2, 1991; R.J. TRENT - R.M. MONCZKA, *Purchasing and Supply Management: Trends and Changes throughout the 1990s*, «The Journal of Supply Chain Management», Blackwell Synergy, 34 (4), pp. 2-11, 1998; J. MANGAN - C. LALWANI - T.BUTCHER, *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, 2008; M. KOTABE - J.Y. MURRAY, *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*, «Industrial Marketing Management», Vol.33, No.1, pp.7-14, 2004.

13 U. ARNOLD, *Organization of global sourcing: ways towards and optimal degree of centralization*, «European Journal of Purchasing and Supply Management», Vol.5 Nos3-4, pp.167-74, 2008; M.S. ALGUIRE - C.R. FREAR - L.E METCALF., *An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy*, pag. 62, «The Journal of Business & Industrial Marketing», Vol. 9, No. 2, 1994.

14 Cfr. C. BOZARTH, - R. HANDFIELD - A.DAS, , *Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study*, «Journal of Operations Management», 16 (2/3), pp. 241-255, 1998; M.L .FAGAN., *A guide to global sourcing*, «The Journal of Business Strategy», Vol. 12, No. 2, 1991; M.S. ALGUIRE - C.R. FREAR - L.E METCALF., *An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy*, pag. 62, «The Journal of Business & Industrial Marketing», Vol. 9, No. 2, 1994. Le riduzioni dei costi si compendiano principalmente in minori costi del lavoro, in normative meno pressanti e vincolanti, in agevolazioni fiscali, nonché in minori costi per acquistare terreni e costruire stabilimenti produttivi o di stoccaggio. M. KALCHSCHMIDT - R., GOLINI, *Global Sourcing: evoluzione e leve di governo*, (Ed.), in R. PINTO, *Creare valore con il Supply Chain Management*, Este, 2010

lavorati: alcune imprese optano per il global sourcing principalmente per migliorare l'affidabilità della propria fornitura; in quanto alcuni componenti o materiali possono essere reperiti esclusivamente in alcune regioni;

- la necessità di reazione alle mosse dei propri concorrenti: un'impresa potrebbe tentare di replicare le azioni di global sourcing portate avanti da un concorrente per annullare il vantaggio competitivo così ottenuto, rivolgendosi agli stessi fornitori esteri (o comunque della stessa area geografica) del concorrente;
- l'ingresso in nuovi mercati: un modo per riuscire a conquistare un mercato estero consiste nello sviluppo di relazioni economiche con i produttori locali che aiuteranno a espandere la presenza dell'impresa in tale mercato.

Non bisogna poi dimenticare che i grandi progressi avvenuti nel campo dei trasporti e delle comunicazioni, l'avvento di Internet, dell'information technology e lo sviluppo di capacità organizzative in grado di consentire una gestione accurata delle catene di fornitura hanno dato un forte impulso alla diffusione di reti globali¹⁵.

Un'altra importante considerazione è la scelta tra le opzioni del sourcing singolo o multiplo¹⁶. Il secondo è preferito generalmente nelle situazioni in cui¹⁷:

15 È giusto aggiungere che anche l'istituzione di *free trade zones* e di accordi per favorire il commercio a livello internazionale, la riduzione dei margini dovuta all'intensificarsi della competizione e la necessità di seguire in varia misura i concorrenti nell'espansione delle loro attività su scala mondiale hanno certamente giovato alla formazione e al successivo sviluppo di catene di fornitura globali

16 Ossia: uno o più forniture. P.D. LARSON - J.D., KULCHITSKY, *Single Sourcing and Supplier Certification - Quality for Turbulent Times*, «Industrial Marketing Management», Volume 27, Number 1, January 1998, pp. 73-81.

17 P. SINHA, L. WHITMAN - D. MALZAHN, *Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain*, «Supply Chain Management: An International Journal», 9(2), pp. 154-168, 2004; J.S. DYER, P.C. - FISHBURN - R.E. STEUER - J. WALLENIUS - ZIONTS S., *Multiple criteria decision making, multiattribute utility theory: the next ten years*, «Management Science», Vol. 38, No. 5, 1992; Y. SHEFFI, *Business continuity: a systematic*

- è rilevante diversificare il rischio su vari fornitori;
- è necessario abbassare il costo e quindi la gara tra molti fornitori risulta funzionale a un livellamento al ribasso del capitolato di spesa;
- è indispensabile la continuità della fornitura in caso di emergenza o incidente causato da fattori umani (sciopero, incidente, ritardi, ecc.) o naturali (atti di terrorismo, terremoti, incendi, uragani, ecc.);
- è possibile che un fornitore sia insufficiente per le richieste di approvvigionamento.

Come è facilmente immaginabile, servirsi di fornitori sparsi per il mondo comporta varie problematiche e insidie. Il global sourcing presenta infatti numerosi costi che non si verificano nel caso in cui un'impresa si affidi a fornitori nazionali e spesso essi sono quantificati in maniera errata e approssimativa, dando luogo a valutazioni fittizie non corrispondenti alla realtà.

Oltre al fattore prezzo, da valutare e ponderare dovrebbero essere i seguenti costi (per macro categorie)¹⁸ (Figura 1, p. 705):

- quelli logistici, trasporto e gestione delle scorte che spesso risultano essere elevati e aleatori;
- quelli di raccolta di informazioni, selezione, tempi di negoziazione e amministrativi che si rivelano essere decisivi per sviluppare relazioni con fornitori stranieri;
- quelli legati alla qualità dei prodotti;
- quelli di gestione nel tempo del fornitore.

approach. Global Business and the Terrorist Threat. Ed. Harry W. Richardson, Peter Gordon, and James E. Moore II, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2009. 32-41; A. FURLAN, A. CAMUFFO, E. RETTORE, *Risk Sharing in Supplier Relations: An Agency Model for the Italian Air Conditioning Industry*, «Strategic Management Journal», 2007, Vol 28 Issue 12, pp. 1257-1266.

¹⁸ FAGAN M.L., op. cit., pagg. 22-23; A.Z. ZENG, *Global sourcing: process and design for efficient management*, «Supply Chain Management: An International Journal», Vol. 8, No. 4, 2003.

Le macro-categorie di cui sopra sono alcuni dei costi aggiuntivi relativi al global sourcing¹⁹ (Fig. 1). Nel proseguo, quando affronteremo le tecniche di selezione e valutazione dei fornitori, verranno analizzati più dettagliatamente.

Per riuscire a ponderare questi driver il top management si deve impegnare per l'implementazione di un progetto strategico di global sourcing, in cui la selezione dei fornitori rivestirà un ruolo decisivo per la buona riuscita del progetto.²⁰

IV

Le opportunità e le sfide per il sourcing per le imprese italiane

Il fenomeno del global sourcing ha iniziato a interessare con insistenza il nostro paese negli anni '90: in un primo momento infat-

19 Inoltre, per le imprese con limitata esperienza nel commercio internazionale il global sourcing presenta ulteriori difficoltà e costi occulti legati, per esempio, alla mancanza di conoscenza e competenze e alle differenti consuetudini e culture internazionali (cross cultural). S. ANG - A.C.INKPEN, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*. «Decision Sciences» 39, n. 3, Agosto 2008, P.338; M. POWER, C. BONIFAZI, K.C. DESOUZA, *The Ten Outsourcing Traps to Avoid*, «Journal of Business Strategy», Vol. 25, No. 2, pp. 37-42, 2004.

20 S.T. CAVUSGIL, A. YAPRAK, P.L. YEOH, *A decision-making framework for global sourcing*, «International Business Review», Vol.2 No.2, pp.143-56, 1993; G. KERKHOFF, *Global sourcing: opportunities for the future*, Wiley-VCH, pagg. 41-44, 2006; G. NASIMBENI - M. SARTOR, *International purchasing offices in China Production Planning & Control*, «Production Planning and Control», Vol. 17, No. 5, July 2006, 494-507; A.Z. ZENG, C. ROSSETTI, *Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», Vol. 33, N. 2, 2003.

ti le imprese manifatturiere di grandi dimensioni hanno iniziato a spostare parte dei loro processi produttivi all'estero e a stringere rapporti di collaborazioni con fornitori esteri.

Successivamente anche le piccole e medie imprese (PMI) hanno incominciato a rivolgersi all'estero, in particolare all'Europa Centrale e dell'Est, sfruttando a proprio vantaggio la contemporanea disgregazione dell'Unione Sovietica. Interi distretti industriali (localizzati principalmente nel Nord-Est dell'Italia) si sono affidati a fornitori rumeni, bulgari, ungheresi e cechi.

Contemporaneamente la delocalizzazione delle aziende manifatturiere operanti nei paesi sviluppati, inizialmente limitata a paesi limitrofi, si è in seguito proiettata su regioni geograficamente lontane, cosiddette offshore o Far-Est, prime fra tutte l'Asia, in particolare Cina e India²¹, fino al Brasile²², grazie alle forti potenzialità di sviluppo di questi mercati, alla disponibilità di risorse umane e di materiali a basso costo e, in alcuni casi, per ragioni di natura fiscale.

Sul finire degli anni '90 le imprese italiane si sono affidate anche a fornitori del Nord-Africa, situati in stati come Marocco, Tunisia e Libia, nonché a fornitori turchi.

Un'altra area in grado di attrarre numerosi investimenti risulta certamente quella Balcanica, un tempo composta dalla Jugoslavia e dagli altri stati limitrofi. Questi Paesi si sono rivelati estremamente interessanti per le imprese europee, che hanno deciso di trasferirvi parti sempre più consistenti dei loro processi produttivi e di fornitura.

L'Africa e l'Est Europa stanno assumendo un'importanza stra-

21 G. NASSIMBENI, M. SARTOR, *International purchasing offices in China Production Planning & Control*, «Production Planning and Control», Vol. 17, No. 5, July 2006, 494-507.

22 F. TURATO, *Le nuove frontiere dell'internazionalizzazione. Modelli ed organizzazione sui mercati di Cina, India e Brasile*, Fondazione Nord Est, studi ricerche progetti. «Quaderni FNE Collana Ricerche», n. 15 (novembre 2003), p.8.

tegica ed economica crescente soprattutto per le imprese italiane, sempre più presenti in tali territori, principalmente per la combinazione di risorse produttive a basso costo unite alla prossimità geografica, nonché per la presenza di accordi transfrontalieri che tendono a trovare forme collaborative di tipo commerciale vantaggiose per le imprese che si volessero insediare in quelle aree.

Una forma particolare di cooperazione transfrontaliera è quella che prevede la partecipazione di comunità minoritarie precedentemente separate dalla costruzione di frontiere nazionali tra gli Stati. Nelle aree regionali transfrontaliere caratterizzate da una peculiare identità storica, culturale e linguistica, una soluzione è la cosiddetta Euroregione che costituisce un'opzione efficace ai fini della promozione di una maggiore tutela nazionale dei gruppi minoritari di un miglioramento dei rapporti economici transfrontalieri.

Una delle esperienze di maggior successo, in questo senso, può dirsi la creazione dell'Euroregione Adriatica, iniziativa lanciata nell'ambito del Congresso dei Poteri Regionali e Locali del Consiglio d'Europa nel febbraio 2006 con gli obiettivi di rafforzare la stabilità, promuovere lo sviluppo sostenibile e la coesione economica e sociale dei Paesi che si affacciano sul mare Adriatico attraverso la collaborazione transfrontaliera delle regioni e autonomie locali dei Paesi dell'area (Italia, Slovenia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Montenegro, Albania)²³.

L'iniziativa di creazione di un'Euroregione del Nord-Est, che prevede l'istituzione della sua sede a Trieste, è nata dalla cooperazione tra le regioni italiane del Friuli-Venezia Giulia e del Veneto, la Carinzia austriaca, la Slovenia e le contee croate-istrianane e litoraneo montana (dove ha sede Fiume/Rjeka).

Date queste premesse si può intuire che l'area in questione si presta ancor di più rispetto al passato a offrire opportunità di *near-shoring*. Al progetto partecipano infatti Stati già facenti parte dell'Unione europea, Stati in pre-adesione e Stati che non hanno fatto, al momento attuale, domanda di entrare a far parte dell'Ue:

23 Statuto dell'Euroregione Adriatica.

L'obiettivo politico, auspicato anche dall'Europa, è proprio quello dell'integrazione o comunque del rafforzamento della cooperazione anche economica tra tutti gli Stati adriatici. Velocizzare i processi di integrazione favorirà anche la riduzione dei tempi di attraversamento per i trasporti che passano in tali regioni e costituirà una grande opportunità per le imprese che necessitano di manodopera a costo relativamente basso, ma con lead time ridotti e competitivi e un maggior controllo del processo da monte a valle.

Se tali iniziative dovessero avere esiti positivi, si creerebbe un networking tra imprese, con un buon trade-off costo-servizio, che permetterebbe di favorire ulteriormente i contatti fra le imprese dei vari paesi interessati all'iniziativa, creando nuove e valide opportunità di near sourcing.

Le regioni che hanno sviluppato i collegamenti più rapidi con l'ovest europeo sono certamente Slovenia e Croazia, che in particolare negli ultimi anni hanno avviato un programma di miglioramento delle infrastrutture²⁴, soprattutto della rete stradale, finalizzato non tanto all'ampliamento, non strettamente necessario vista la già discreta estensione, ma alla manutenzione e alla creazione di servizi, orientamento che ha contribuito in modo sostanziale alla crescita del settore dei trasporti di tipo commerciale.

Anche se i fornitori near-shore implicano minori risparmi di costo per la manodopera, comparati ai fornitori asiatici, essi offrono altri vantaggi in termini di ridotti lead-time, maggiore flessibilità e controllo, monitoraggio e maggior visibilità sui processi.

A tal proposito una recente ricerca²⁵, con un campione significativo di manager a livello internazionale, ha individuato le sfide e le problematiche relative al global sourcing: 1. i crescenti costi di

24 WORLD BANK, *Doing Business 2010: Reforming through Difficult Times*, 2010, disponibile all'indirizzo <http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2010/DB10-full-report.pdf>.

25 AA. VV., *Two Surveys Reveal Perils and Promise of Globalization*, «Managing Imports & Exports», Ioma, Issues 08-09, September 2008, pag. 11. SHISTER N., *Near Sourcing: Supply chain strategists are bringing sourcing and distribution centers closer to final markets*, «World Trade», January 2008, p. 41.

gestione (spesso inattesi) dovuti alla dispersione delle operazioni; 2. i problemi di qualità, citati come seri e frequenti dal 20% degli intervistati; 3. la lunghezza inaccettabile dei lead-time di consegna e mancanza di flessibilità della supply chain.

Inoltre, le scelte di sourcing più lontane, recentemente, stanno presentando una serie di problematiche: il richiamo di un gran numero di prodotti con fornitori nel Sud-Est Asiatico²⁶, i rischi naturali alle interruzioni delle tratte commerciali, l'aumento del costo del lavoro dovuto all'incremento del benessere, il crescere dei costi per energia e carburanti alla frequente congestione dei porti, la lunghezza dei tempi di consegna, (solitamente almeno di trenta giorni), la significativa complessità della gestione della logistica nel Far-Est, per la quale le imprese si rivolgono frequentemente ad aziende terze specializzate, fino al cosiddetto «terzo turno» cinese (copia e contraffazione fuori dall'orario lavorativo)²⁷. Quindi, sempre più spesso si genera una sorta di trade-off tra i risparmi di costo conseguibili con la delocalizzazione e i crescenti costi logistici e organizzativi²⁸.

Ecco perché nelle scelte di fornitura è più appropriato e prudente tenere monitorato il costo totale di possesso di ogni bene prodotto e acquistato offshore. E' importante, dunque, che l'impresa che voglia globalizzare le proprie forniture tenga in chiara considerazione non solo la semplice differenza di costo della manodopera o d'acquisto, come di frequente accade, ma effettui una valutazione orientata a minimizzare il costo del possesso della fornitura (*total cost of ownership*)²⁹.

26 Si pensi ai recenti casi Mattel e Matsushita.

27 AA. VV., *Logistics Directors' Forum: Impact on supply chains of low-cost manufacturing*, «Logistics & Transport», Maggio 2008, p. 56.

28 GOEL A. - MOUSSAVI N. - SRIVATSAN V.N., *Time to rethink offshoring?*, «The McKinsey Quarterly», September 2008. Il dilemma per i manager è, oggi, prendere in considerazione la possibilità di ricondurre le operazioni e le forniture nel paese d'origine, o perlomeno, cosa che sta accadendo, in localizzazioni geograficamente più vicine esso.

29 L.P. CARR, ITTNER C.D., *Measuring the Cost of Ownership*, «Journal of Cost Management», Vol. 6, No.1, 42-51, 1992; L.M. ELLRAM - P.S. SUE, *Total Cost of Owner-*

Per stimare più precisamente i trade-off tra costi evidenti e nascosti, i manager e gli imprenditori, necessitano di un ritratto veritiero ed aggiornato dei costi totali di possesso. Questi includono i costi delle materie prime, di movimentazione delle scorte, anche tramite carichi aerei non pianificati, della gestione dei resi e altri costi nascosti non considerati generalmente nella semplice analisi del trade-off tra i salari offshore e i costi logistici precedentemente descritti.

V

Il processo di scelta, selezione e collaborazione con un fornitore

La valutazione e la selezione dei fornitori è un processo sempre più critico e contemporaneamente strategico per le imprese. Date le numerose complessità, diversi sono stati gli studi e le ricerche che hanno cercato di mettere a punto una metodologia che potesse supportare adeguatamente il processo decisionale.

In linea generale, i criteri di scelta del proprio partner di fornitura si basano soprattutto su alcune caratteristiche: immagine, solidità finanziaria, livello di servizio offerto, flessibilità, relazioni, localizzazione, qualità offerta, tecnologia e capacità innovativa, lead time di sviluppo, condivisione del rischio finanziario. Ciò che differenzia un'impresa dall'altra nell'utilizzo di tali criteri è il peso che viene attribuito a ciascun criterio e che viene deciso da cia-

ship: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions, «Journal of Business Logistics», Vol. 19, No. 1, 1998, pp. 55-84.

scuna impresa in base ai propri obiettivi, strategie competitive e organizzazione³⁰.

La valutazione e selezione dei fornitori diventa ancora più complessa nel caso si scelga di rivolgersi all'estero, in quanto le variabili e i criteri da considerare aumentano notevolmente³¹.

In linea di massima, indipendentemente dall'approccio scelto, l'obiettivo di un processo di valutazione dei fornitori dovrebbe essere la massimizzazione del valore nella sommatoria tra i costi, intesi in senso ampio, relativi alla fornitura e i benefici cercati. Solitamente si richiedono una serie di attività sequenziali nel processo di global sourcing che possiamo riassumere come segue³²:

1. analisi preliminare e ricerca per definire quali siano i bisogni da soddisfare in termini di fornitura, analizzando la propria posizione competitiva e le richieste dei clienti. In questo modo è possibile definire gli obiettivi da raggiungere;
2. valutazione e individuazione dei criteri di selezione dei fornitori per scremare il numero di potenziali candidati (short

30 Secondo quanto elaborato da Tang (1999), due sono i fattori chiave che determinano il rapporto con il fornitore: la strategica importanza della componente fornita e il potere contrattuale del fornitore. Tali elementi sono critici quando il rischio di mercato è basso. Tuttavia, anche quando questo è elevato, l'impresa acquirente ha bisogno di prendere in considerazione ulteriori elementi durante la selezione del proprio partner: capacità tecnologiche, volontà del fornitore di dare accesso alla propria tecnologia o di partecipare in progetti di ricerca e sviluppo, condivisione del rischio finanziario, ecc. C.S. TANG *Supplier Relationship Map*, «International Journal of Logistics: Research and Applications», pp. 39-56, Vol. 2, No. 1, April 1999.

31 F. T. S. CHANA, N. KUMARA - M. K. TIWARIB - H. C. W. LAUC - K. L. CHOY, *Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach*, «International Journal of Production Research», Volume 46, Issue 14 July 2008, pages 3825 – 3857.

32 A.Z. ZENG, *Global sourcing: process and design for efficient management*, «Supply Chain Management: An International Journal», Vol. 8, No. 4, 2003. Interessante risulta anche il modello di Kerkhoff che sostanzialmente differisce nella suddivisione delle varie fasi. G. KERKHOFF, *Global sourcing: opportunities for the future*, Wiley-VCH, 2006, pp. 41-44.

- list). Per ogni fornitore sono definiti i costi e beneficia essi riconducibili;
3. selezione dei fornitori e sviluppo del rapporto con coloro che hanno ottenuto le migliori valutazioni nello step precedente; con questi ultimi si procede alla negoziazione di un accordo. In questa fase si cerca di identificare i benefici e le potenziali opportunità di miglioramento, stabilendo un piano operativo di implementazione del processo;
 4. dopo aver definito il team di lavoro, le strategie e le attività, si giunge a pianificare un accordo relativamente alle condizioni di fornitura e alle specifiche risorse necessarie. Infine, si misurano le performance attuali del fornitore per monitorarle nel tempo;
 5. misurazione e valutazione delle prestazioni e miglioramento continuo in termini di efficienza ed efficacia per identificare periodicamente le aree di opportunità e miglioramento. L'obiettivo di questa fase è di mantenere il processo di approvvigionamento flessibile ai cambiamenti del mercato e della competizione.

Dati gli obiettivi del nostro lavoro ci concentreremo particolarmente nella fase 5 delle sequenza precedente, ossia quella relativa alla valutazione in essere di un processo di fornitura.

Esistono varie metodologie³³ che permettono di valutare i fornitori, in questo contributo ci focalizzeremo maggiormente su un modello ibrido e facilmente implementabile e che riteniamo più adatto al sourcing in un contesto internazionale.

Spesso la componente metodologica sulla quale si fondano alcuni modelli risulta essere piuttosto complessa ed articolata, imponendo quindi ai potenziali utilizzatori un attento studio delle tec-

33 Ricordiamo l'*analytic hierarchy process*, il *case-based reasoning*, il *data envelopment analysis*, *fuzzy analytic hierarchy process*, il *multi attribute utility theory*, *multidimensional scaling* o analisi fattoriale, il *multi-objective program*, l'*outranking method*, il *total cost of ownership* e il *total cost of acquisition*.

niche proposte e dei fattori indicati. In particolare, non sempre è possibile avere ex ante un dettaglio e una conoscenza sufficiente per capire i costi occulti di una fornitura, tuttavia sarebbe già rilevante considerarli nel processo decisionale di global sourcing, poterli poi monitorare e valutare nel tempo per comprendere il reale costo di possesso della fornitura.

Proprio tale complessità rende alcuni di questi modelli difficilmente applicabili dai responsabili degli acquisti di un'impresa; per questa ragione si è deciso di costruire un modello pragmatico che possa adattarsi più facilmente alle caratteristiche, finalità e strategie delle imprese per la valutazione degli elementi di costo dell'attuale fornitura.

VI

Gli elementi per la valutazione del costo del possesso di una fornitura

Un metodo completo per la valutazione dei fornitori a livello internazionale prevede un'analisi sia macro, con l'obiettivo di dettagliare le caratteristiche degli stati potenzialmente interessanti ai quali rivolgersi per la fornitura, che micro che mira a individuare i criteri per la selezione e valutazione dei fornitori dopo aver deciso su quali stati concentrarsi. Oggetto del presente lavoro sarà quest'ultima analisi; in particolare si presenterà un metodo di valutazione non troppo complesso, facilmente implementabile da un'impresa situata nell'Alto Adriatico, che volesse valutare le proprie strategie di global sourcing. Il principale obiettivo è quello di individuare gli

elementi determinanti per una valutazione complessiva del costo di possesso/d'acquisto della fornitura, oltre, quindi, il prezzo di vendita proposto.

Abbiamo utilizzato, come base iniziale di riflessione, la tecnica del *total cost of ownership* (TCO), sebbene esistano diverse motivazioni, non necessariamente legate ai costi, alla base della scelta di ricorrere a fornitori esteri, un attento e preciso controllo dei costi risulta in ogni caso fondamentale. A causa della sua stessa natura peraltro, il TCO si rivela adatto principalmente nelle situazioni in cui l'ammontare dei costi correlati all'approvvigionamento rivesta un'importanza fondamentale.

Precedentemente abbiamo individuato tutti i possibili driver di costo da tenere in considerazione in un processo di global sourcing (Fig. 1), ora abbiamo selezionato e raggruppato in macro-categorie quelli che si ritengono più adatti al modello. Essi, oltre al prezzo, sono risultati i seguenti (Figura 2, p. 705):

- costi logistici, di spedizione e di gestione delle scorte;
- costo per la qualità di prodotto;
- costi di gestione e affidabilità del fornitore (livello di servizio previsto).

In un contesto altamente competitivo come quello attuale, caratterizzato da una forte pressione per la riduzione dei costi e per la razionalizzazione della spesa (*spend management*), l'impresa deve periodicamente chiedersi se le scelte effettuate siano tuttora convenienti o se sia invece meglio rivedere alcune strategie di fornitura.

Per questo motivo ci siamo quindi concentrati maggiormente sul costo del possesso, cercando di far emergere quella serie di costi nascosti che talvolta non sono esaminati, ma che contribuiscono negativamente alla performance dell'impresa (Fig. 2).

VII

I costi logistici, di spedizione e di gestione delle scorte

Spesso i costi associati agli approvvigionamenti da fornitori esteri sono calcolati in maniera approssimativa: infatti ci si limita a concentrarsi quasi esclusivamente sul prezzo di acquisto, senza tenere in considerazione altre componenti di costo che possono concretamente ridurre gli eventuali benefici che si possono ottenere dal ricorso al global sourcing. Uno di questi componenti è dato dalla gestione delle scorte, sebbene spesso non sia ai primi posti tra le priorità manageriali, generalmente rappresenta per le imprese uno degli asset più rilevanti in termini quantitativi (e di valore).

L'attività di pianificazione e gestione delle scorte, siano esse di materia prima, semilavorati o prodotto finito, giocano un ruolo molto critico nella gestione efficiente della supply chain, poiché da essa dipendono gran parte delle prestazioni di un'azienda nel rispondere alle richieste del mercato. Dato che le scorte non possono essere ridotte a zero, soprattutto in una pipeline globale, l'obiettivo nella gestione diviene l'applicazione di tecniche che conducano alla minimizzazione delle scorte, con il contestuale mantenimento del livello desiderato di customer service. Solitamente i costi correlati a esse sono distinguibili in tre classi:

- costi diretti: i più rilevanti sono quelli di approvvigionamento, movimentazione, stoccaggio e giacenza (costi vivi e costi-opportunità);
- costi indiretti: costi relativi ai magazzini (locazioni, ammortamenti, servizi generali, manutenzione, ecc.);
- costi potenziali: costi di stock-out, obsolescenza, deperimento e danneggiamento.

Un fattore da tenere in considerazione è rappresentato dai tempi complessivamente previsti per ottenere i componenti materiali\prodotti ordinati da un fornitore. Considerando l'accuratezza della previsione di domanda (*demand management*) si può affermare che più lontana sarà la previsione nel futuro, più complicata risulterà l'accuratezza e maggiore la variabilità della domanda.

Tuttavia, la competizione tra imprese si basa anche sui tempi di servizio e sulla velocità di risposta alle richieste del mercato; il tempo è diventato uno degli elementi critici per la competizione e anche i fornitori devono contribuire a rendere vincente l'impresa. Tradizionalmente ci si riferisce a più competizioni, tutte basate sul tempo e sulla velocità di gestione dell'ordine, di distribuzione del prodotto, di immissione del prodotto sul mercato. Possiamo individuare principalmente tre tipi di competizione³⁴:

- quella sul tempo di mercato (*time to market*), ossia i tempi necessari per progettare e immettere sul mercato nuovi prodotti; eventi di stock-out o di anticipo fornitura sono spesso dovuti all'incapacità del fornitore di allineare le strategie del cliente alle proprie nel lancio di un nuovo prodotto;
- quella sul tempo del servizio (*time to service*), ossia i tempi necessari per l'evasione dell'ordine fino alla consegna finale; la programmazione e la pianificazione della produzione o dell'assemblaggio si basano su tempistiche ben definite: un eventuale ritardo, attribuibile al fornitore, nell'arrivo delle merci potrebbe causare numerosi problemi, alterando quindi le attività previste e peggiorando il livello di servizio;
- quella sul tempo di reazione (*time to react*), ovvero il tempo necessario per adeguarsi ai cambiamenti, a volte non prevedibili e potenzialmente disastrosi, e alla variabilità del mercato; la capacità di una supply chain di essere «resiliente³⁵» è strettamente

34 A. BORGHESI, *Marketing-Logistica*, Milano, Giuffrè, 2006, p. 35.

35 La resilienza è considerata come l'abilità di un sistema a tornare al suo stato

collegata al grado di cooperazione e collaborazione presente anche con i propri fornitori.

In particolare, relativamente al timing, è opportuno stimare il lead time logistico, ossia il numero di giorni necessari per far arrivare all'impresa la merce richiesta dal porto\terminal\hub d'origine e a quali condizioni commerciali (*incoterms*) Peraltro, in ambito internazionale, non è superfluo valutare anche il tempo necessario per la preparazione della documentazione, ossia il numero di giorni impiegati per la preparazione dei documenti per il trasporto e per gli adempimenti doganali dall'impresa straniera al porto\terminal\hub d'origine.

Un aumento dei lead time logistici genera solitamente un incremento del livello di scorte di un'impresa, infatti, maggiori sono le distanze da percorrere più alti diventano i livelli di stock da tenere nei magazzini³⁶.

Per questi motivi è opportuno effettuare una stima, il più possibile attendibile, dei giorni necessari per l'arrivo della merce richiesta, chiedendo dettagliate informazioni ai fornitori contattati. Inoltre, si consiglia di introdurre alcune clausole nel contratto da stipulare che prevedano il pagamento di determinate penali nel caso in cui si verificano consistenti ritardi rispetto ai tempi pattuiti. In sintesi, i tipici costi inseribili in questo raggruppamento sono:

originale o desiderato dopo aver subito dei disturbi. Tale definizione comprende tre elementi: un'ottica sistemica, l'accettazione esplicita del fatto che i disturbi si verificano e il processo di adattamento al mutare delle condizioni.

36 Nel considerare il posizionamento delle scorte nella filiera, occorre valutare anche altri fattori e relative implicazioni: 1) tanto più le scorte sono vicine al cliente, tanto più tempestiva potrà essere la consegna. 2) posizionare le scorte a monte della filiera, d'altra parte, consente di posporre il trasferimento verso valle al momento in cui sono disponibili maggiori informazioni sulla domanda effettiva di mercato, e reagire quindi in modo più efficiente alle variazioni più o meno pronunciate nella domanda finale. 3) il costo di mantenimento delle scorte cresce in modo più che proporzionale rispetto al numero di livelli della filiera in cui sono conservate, ogni livello che detiene scorte genera costi di gestione e mantenimento. 4) prodotti con un basso tasso di movimentazione dovrebbero essere stoccati il più a monte possibile nella supply chain.

- quelli di trasporto, di distribuzione e di movimentazione;
- quelli di obsolescenza, di assicurazione, di capitale immobilizzato;
- quelli di dazi, di tariffe e di altri adempimenti doganali;
- quelli legati eventuali resi e successive ri-spedizioni;
- quelli amministrativi di processo degli ordini.

In tale contesto, quindi, un elemento chiave diventa il tempo logistico e di trasporto che deve fare leva, nella scelta di un fornitore, sulla riduzione dei tempi di processo e di attraversamento della catena di fornitura, tutto ciò funzionale all'abbattimento dei costi di giacenza delle scorte, minimizzando l'impatto ambientale³⁷ e riducendo i rischi di stock-out e di invenduto, in generale con l'obiettivo di garantire la disponibilità del prodotto per il cliente.

VIII

Costo per la qualità di prodotto

Il costo per la qualità dei prodotti (*cost of quality*) risulta tipicamente composto da quattro categorie di costi: quelli di prevenzione, inerenti a tutte le attività che si occupano di prevenire la vendita sul mercato di prodotti di bassa qualità; quelli di valutazione: costi associati alla misurazione, valutazione e controllo dei prodotti per garantire lo standard qualitativo e di performance in conformità con i requisiti aziendali; quelli per guasti o rotture del prodotto

37 Il termine «carbon footprint» è stato introdotto per descrivere le esternalità negative ambientali associate con attività economiche quali la movimentazione dei carichi; crediamo che in futuro diventerà elemento con peso specifico crescente nelle scelte di sourcing.

verificatisi internamente prima della consegna del prodotto; e infine i costi o rotture del prodotto accadute dopo la consegna e la spedizione del prodotto. E' chiaro che migliori saranno le attività preventive, minore sarà il costo complessivo di qualità che l'impresa dovrà sopportare per esempio, si può migliorare la qualità dei prodotti evitando così problemi post-acquisto per il cliente. Questo fattore viene spesso trascurato nelle fasi di valutazione, nella selezione dei fornitori e nelle negoziazioni successive; tuttavia, non è raro imbattersi, dopo qualche tempo, in cali vistosi nella qualità del prodotto o del packaging che causa per i responsabili degli acquisti un inaspettato aumento dei costi e un insorgere di problemi di qualità nel prodotto o nel packaging. Quindi, i componenti\materiali\prodotti di qualità non conforme agli standard generano una serie di costi che vanno identificati con precisione (Figura 3, p. 706).

Abbiamo, dunque, varie tipologie di costo, associato alla valutazione e ai test dei prodotti o servizi per garantire la conformità di questi ultimi agli standard qualitativi fissati dall'impresa (visita stabilimenti e controlli qualità) oppure riferiti al controllo dei processi e delle attrezzature³⁸. In aggiunta, si devono considerare tutti i controlli di prevenzione: dalla revisione dei nuovi prodotti, fino ai corsi interni e alle ricerche per valutare le competenze dei fornitori. I costi di prevenzione sommati a quelli di valutazione dovranno in sostanza evitare tutti i potenziali, e spesso non controllabili, costi di non conformità (Fig. 3) come in particolare i prodotti difettosi, resi, riparazioni in garanzie e lamentele dei clienti.

Quindi, prima di stabilire relazioni commerciali con fornitori esteri è opportuno verificare le eventuali certificazioni rilasciate dalle organizzazioni internazionali indipendenti che attestino la conformità dei loro processi produttivi a determinati standard qualitativi.

38 In tali situazioni oltre a costi monetari è bene quantificare i costi legati alla perdita di immagine e di reputazione che si potrebbe verificare nei casi in cui i guasti e i difetti assumano dimensioni notevoli

Appare anche opportuno effettuare una valutazione dei fornitori e degli acquisti guidata anche da elementi di crescente attenzione all'impatto ambientale. I fornitori con una certificazione ambientale come l'ISO 14001 potrebbero essere preferibili soprattutto se il mercato di sbocco sarà particolarmente attento a questi elementi³⁹.

In sintesi gli elementi da valutare che inseriamo in questa macro-categoria sono:

- costo della qualità, inteso come la somma del costo di prevenzione e di valutazione;
- certificazione ambientale;
- prodotti difettosi, resi, riparazioni, lamentele;
- danni alla reputazione e immagine;
- repackaging.

Parte del processo in oggetto prevede di visitare di persona gli stabilimenti dei fornitori, specialmente se quest'ultimi sono ritenuti strategici.

39 L'intento della sostenibilità degli acquisti è quello di limitare o azzerare l'acquisto di beni e servizi che hanno un impatto negativo su ambiente e società, per orientarlo verso forniture che minimizzano questo impatto. Le attività di design e approvvigionamento sono generalmente guidate dalle variabili di costo e funzionalità, tuttavia, nella prospettiva del ciclo di vita totale del prodotto, dovranno essere influenzate anche dalla possibilità e facilità di disassemblaggio, riciclaggio e eventuale riuso di materiali e componenti e dalla selezione di materiali sia riciclabili che riutilizzabili o che sono già stati riciclati.

IX

Gestione e affidabilità del fornitore

I principali fattori alla base del trade-off tra costo e livello di servizio nell'attuale contesto competitivo sono primariamente riconducibili alla variabilità, volatilità dei volumi e alla varietà della domanda. Per tale ragione, a titolo d'esempio, in molti settori industriali non è possibile effettuare ordini di volumi standard, in quanto i clienti preferiscono posticipare gli ordini di fornitura fino alla ricezione di previsioni più realistiche in linea con la domanda⁴⁰.

Il livello di servizio è un indicatore in grado di quantificare la qualità, l'affidabilità e le competenze dei fornitori. Esso è un elemento distintivo nei rapporti con il mercato e determina direttamente il livello di soddisfazione del cliente. Pertanto l'obiettivo è quello di ottimizzare il trade-off tra il servizio offerto e i costi che si devono affrontare per raggiungere tale livello.

Il livello di servizio è tradizionalmente legato al «servizio promesso», definito anche come ordine perfetto che si ottiene quando la consegna avviene nei tempi stabiliti, è completa e non presenta errori; da queste tre elementi (presi in valore percentuale) si può ricavare, attraverso una moltiplicazione, l'indice di livello di servizio⁴¹.

Si tratta di un indicatore di prestazione del fornitore di estrema

40 la proliferazione dei prodotti crea delle complessità notevoli alla *pipeline* e aumenta i costi operativi del sourcing, della produzione e della distribuzione, soprattutto associabili al coordinamento della supply chain.

41 Peraltro questi elementi possono ulteriormente sviluppati aggiungendo o sostituendo, a titolo d'esempio, la percentuale degli articoli in essere per i quali si verifica una rottura di stock presso il magazzino fornitore in un dato periodo di tempo, la percentuale delle merci che raggiungono il magazzino del cliente in condizioni accettabili per la successiva vendita o, in genere, per l'uso, il valore della mancata vendita per rottura di stock. Cfr. A. GRANDO, *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, EGEA, Milano, 1995, p. 106..

importanza: infatti in base al livello di servizio, il produttore si ritrova costretto ad aumentare le proprie scorte, dato che rischia di dover interrompere il proprio processo produttivo nel caso in cui si verificano ritardi nella ricezione dei componenti o dei materiali di cui ha bisogno, ordini incompleti e ordini con errori; fenomeni che sono all'origine dell'effetto bullwhip.

Un aumento delle scorte genera maggiori costi, un maggior livello di capitale immobilizzato e maggiori spazi occupati all'interno dei magazzini; per questo motivo risulta auspicabile chiedere al fornitore quale livello di servizio ritiene di poter ragionevolmente fornire all'impresa e introdurre delle clausole nel contratto vincolate al rispetto di determinati livelli.

Conseguentemente gli attori coinvolti nella catena di fornitura devono adottare adeguati controlli e tattiche per essere flessibili alle richieste di mercato e attenti a offrire un elevato livello di servizio al cliente a costi sostenibili.

Un altro elemento da tenere in considerazione è rappresentato dalla capacità produttiva del fornitore ovvero dal livello massimo di output che è in grado di generare utilizzando tutti i suoi fattori produttivi.

Tendenzialmente la capacità produttiva è fissa nel breve periodo in quanto per un suo aumento sono necessari solitamente investimenti strutturali nell'acquisto di nuovi macchinari, ampliamenti degli stabilimenti e/o assunzione di nuova manodopera. Tenuto conto di ciò è opportuno informarsi preventivamente sulla capacità produttiva dei fornitori, in modo da individuare in anticipo eventuali criticità che si possono potenzialmente verificare. Infatti, il fornitore che si trovasse di fronte a una domanda eccessiva sarebbe costretto in alternativa o in contemporanea a dare priorità ai clienti più importanti oppure avvalersi di sub fornitori o incrementare in tempi rapidi la capacità produttiva.

Inseriamo all'interno della gestione del fornitore anche l'insieme dei costi di relazione legati a una fornitura. Una delle vie perseguite nel tentativo di limitare l'incertezza insita nell'approvvigionamento dalle regioni a basso costo, è quella della ricerca di un rapporto con-

tinuativo con il partner commerciale, con la finalità di coordinare i propri processi, trasferire alcuni standard operativi e non ultimo generare un rapporto di fiducia.

La collaborazione, la condivisione delle comunicazioni, lo sviluppo di partnership all'interno di una supply chain, sia essa globale o meno, si basano sostanzialmente sulla previsione di benefici reciproci per entrambe le parti interessate: un requisito fondamentale risulta quindi essere la fiducia. Solo negli ultimi decenni le imprese hanno capito il reale valore strategico dei propri fornitori e soprattutto i vantaggi che una buona relazione può determinare (riduzione dei tempi di sviluppo di nuovi prodotti, riduzione dei costi, qualità, ecc.)⁴².

Il successo di un progetto di fornitura dipende sia dalla fiducia che viene riposta nelle interazioni create tra i vari agenti lungo tutta la catena di fornitura, sia dal grado di competenza, di professionalità e affidabilità. Maggiore è la complessità della struttura organizzativa dei propri partner, maggiore è il ritardo che si aggiunge ai processi operativi e decisionali, andando a influenzare il numero di interfacce necessarie a prendere le decisioni.

Un altro elemento relazionale è la diversità culturale tra cliente e fornitore che si manifesta attraverso il fatto che le persone possano operare seguendo valori e norme differenti, sia per motivi geografici sia per impronta direzionale. Inoltre, la dispersione geografica dei fornitori, la difficoltà di comunicazione, mista alla complessità degli adempimenti burocratici richiesti e a diverse culture aziendali comportano un allungamento del ciclo di fornitura, creando disfunzioni e frammentazione⁴³.

42 B.A WAGNER, D.K. MACBETH, - D.BODDY , *Improving supply chain relations: an empirical case study*, «Supply Chain Management: An International Journal», 4 (7), 2002, pp. 253-64.

43 Si capisce, quindi, quanto il livello delle relazioni diventi fondamentale per l'internazionalizzazione delle imprese, a maggior ragione se non sono strutturate finanziariamente. per esempio, l'internazionalizzazione delle imprese distrettuali, indipendentemente che riguardi le fasi a monte o a valle della catena del valore, richiede che il sistema di relazioni in cui è inserita l'impresa sia in grado di asse-

La creazione di relazioni fiduciarie è un fattore assai determinante nell'impegno commerciale e ha quindi, un rilevante effetto nella condivisione dei rischi e dei profitti⁴⁴. La collaborazione implica in ogni caso una vision comune, un reciproco rispetto e risorse condivise: una cultura organizzativa favorevole alla cooperazione parrebbe quindi un requisito imprescindibile per ottenere buoni risultati.

Tali costi relazionali vanno tenuti in considerazione in quanto possono avere serie ripercussioni sull'andamento dei rapporti tra imprese e fornitori, contribuendo a generare a volte situazioni che rendono impossibile lo sviluppo di una partnership duratura tra i soggetti coinvolti

I tipici costi inseribili in questo raggruppamento risultano essere:

- fiducia e relazioni;
- livello di servizio;
- collaborazione nel miglioramento dei prodotti/processi;
- gestione delle scorte;

condare e accompagnare tale processo. Sono evidentemente diverse le dimensioni che entrano in gioco in un rapporto di tipo cooperativo tra due o più imprese: il commitment dei partner, la trasparenza informativa, l'adattamento reciproco, la fiducia reciproca. Contemporaneamente è evidente la difficoltà soprattutto della piccola impresa di ricreare in un contesto internazionale le medesime relazioni, routine, competenze. Cfr. R. GRANDINETTI – G. NASSIMBENI, *Le dimensioni della crescita aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 39.

44 Come è noto, la fiducia cresce gradualmente con il tempo: riuscire a creare una partnership in una logica win-win in una catena di fornitura richiede pazienza. Ai fornitori, spesso, si devono riconoscere i benefici che hanno apportato all'interno di diverse aziende, come per esempio: la riduzione dei tempi di sviluppo e del costo del prodotto o il miglioramento della rotazione di magazzino. Al contrario, le aziende meno attente alla gestione della catena di fornitura, producono prestazioni inferiori rispetto a quelle attese. Un valido motivo che porta le aziende a questa situazione problematica è la conflittualità che si genera tra i reparti dell'azienda stessa: molto spesso gli acquisti, la ricerca e sviluppo la produzione bloccano il tentativo di coinvolgere i fornitori..

- condivisione del forecasting;
- comunicazione;
- capacità infrastrutturale e produttiva;
- cultura e consuetudini.

Si noti peraltro che esistono altre tipologie di costi legati intrinsecamente alla scelta di intraprendere una strategia di outsourcing quali per esempio la perdita di controllo su determinati processi aziendali o su competenze critiche; tali costi possono variare a seconda del fornitore selezionato.

X

Riflessioni conclusive

La consapevolezza di un reale trade-off tra near sourcing e off shoring rimane per ora limitato fra le imprese e appare azzardato affermare che il near-sourcing costituisca una fase di cambiamento nelle strategie di sourcing; tuttavia, ci pare possa esserci un rinnovato interesse nell'opportunità o nella convenienza di riportare alcune forniture o strutture produttive più vicine a casa o ai principali mercati di sbocco.

Questa strategia va pensata come un compromesso che miri a ottimizzare variabili quali il prezzo di acquisto e costi totali di possesso dati da quelli logistici, di trasporto, gestione scorte, dalla qualità offerta e infine dalla gestione e affidabilità del fornitore. Sia che si tratti di produzione o distribuzione, l'intento è minimizzare i vari fattori legati a una catena di fornitura estesa.

Le aziende italiane, in parallelo con la normalizzazione della situazione socio-politica sconvolta dalla guerra degli anni '90, hanno

iniziato ad affacciarsi in una delle loro naturali aree di gravitazione, i Balcani occidentali, attratte da fattori quali prossimità geografica, differenziali di costo (seppur assai inferiori a quelli garantiti dal Far-Est o da altri paesi dell'Europa dell'Est), prospettive di crescita dei mercati, vicinanza culturale.

Particolare interessanti sembrano le opportunità che si stanno palesando primariamente nei territori di Serbia, Croazia, Slovenia seguiti dall'Albania e da Bosnia Erzegovina e Macedonia. A maggior ragione in un contesto nel quale sembrano sempre più numerosi gli investimenti nei porti dell'Alto Adriatico di Venezia, Trieste, Capodistria e Fiume con l'obiettivo di creare una sorta di gateway multiporto di accesso ai mercati del centro e dell'Est Europa in competizione con gli scali del nord-Europa e del Mar Nero.

Sebbene il costo del lavoro possa sembrare relativamente elevato rispetto ai confinanti paesi dell'Europa orientale, un fattore da tenere in forte considerazione nella scelta è l'elevato livello di produttività. In tal senso, alcune aziende venete si sono recentemente affacciate nel mercato croato, inizialmente, considerandolo un mero mercato di sbocco commerciale. In seguito, hanno deciso di avviare la produzione in Croazia effettuando un investimento greenfield in un distretto specifico con una forte tradizione nel settore di appartenenza (abbigliamento e tessile) e trovando nel near sourcing un buon bilanciamento della propria forza produttiva rispetto a precedenti investimenti fatti nel Sud-Est Asiatico. Esse hanno deciso di produrre in Croazia una gamma di prodotti di valore aggiunto medio/alto, valutando che il costo del lavoro, benché relativamente elevato rispetto ad altri paesi, non possa essere considerato ingente se correlato alla produttività e alla possibilità di produrre beni di alta qualità.

Il sourcing in Croazia, oltre a permettere il raggiungimento di un ottimo livello costi/qualità, ha permesso di coprire, grazie ai brevissimi lead-time di consegna per il mercato italiano, i picchi di domanda che non possono essere soddisfatti adeguatamente dai lunghi lead-time di consegna (6 settimane) garantiti dalle produzio-

ni offshore. Tale caratteristica garantisce alla supply chain di queste imprese una flessibilità e una capacità di reazione fondamentali per operare in un settore parzialmente fashion-driven come quello dell'abbigliamento e del tessile⁴⁵.

Nonostante le imprese stiano riflettendo sempre più criticamente sul sourcing oltreoceano, non mancano nemmeno segnali di conferma alla direzione precedentemente intrapresa⁴⁶.

Fino a quando la produttività crescerà più rapidamente del costo della manodopera la Cina dovrebbe rimanere una localizzazione attrattiva per diversi comparti, soprattutto se diventa testa di ponte per i mercati locali.

45 Situazioni analoghe si stanno verificando anche in Messico che è oggetto di una seria riconsiderazione come area di fornitura degli Stati Uniti, grazie ai 300 voli giornalieri diretti, a una barriera linguistica facilmente aggirabile, al supporto del governo e al livello dei salari, che pur non essendo bassi come quelli cinesi sono decisamente più ridotti di quelli americani (gli ingegneri costano un terzo). Oltre a ciò, a causa della forte crescita dell'inflazione cinese, il differenziale di salario tra il Messico e la Cina si è ristretto significativamente. Inoltre, a causa della concorrenza rappresentata dal sourcing in Cina, i supplier messicani si stanno battendo per fornire ulteriori vantaggi anche per variabili macroeconomiche, quali migliori relazioni con gli Stati Uniti, e microeconomiche, come una migliore formazione della forza lavoro, capace non solo di produrre beni altamente sofisticati, ma anche di proteggere la proprietà intellettuale di tali prodotti, grattacapo all'ordine del giorno per le imprese che operano in Cina. I governi di Messico e Stati Uniti, per esempio, stanno collaborando parecchio per facilitare l'estensione oltreoceano delle supply chain del settore automobilistico americano e per rendere possibili rapidi sdoganamenti di parti ed assemblaggi. Il Messico inoltre, avendo più accordi di libero commercio di ogni altro paese al mondo, permette di raggiungere agevolmente e senza ostacoli ogni possibile destinazione globale. S. BOYSON, *Supply Chain Globalization: The Era of Revitalized Command is Upon Us*, «World Trade», October, 2007, p. 28.

46 Recenti rapporti mostrano come la produzione cinese abbia perso parte della sua brillantezza per i costi crescenti di manodopera, successivi soprattutto alla crescita vorticoso dell'inflazione; un'analisi di McKinsey svela anche come la produttività dei settori tecnologici sia cresciuta di un tasso annuale dell'11% dal 2001 al 2006, superando l'aumento del costo della manodopera, fermatosi a un livello annuale del 10%. S. ALBRECHT, X. XIAOYU, I.B. VON MORGENSTERN, *The cost of going global for China's high-tech companies*, «The McKinsey Quarterly», July 2008, p. 3.

In ogni caso, come segnalato riguardo all'area Balcanica, per il sourcing delle imprese italiane, va analizzato costantemente il rapporto tra la crescita dei salari, generalmente sospinta dalla forte inflazione che caratterizza i paesi emergenti, e l'aumento della produttività del lavoro, insieme a tutti gli elementi che abbiamo individuato come drivers per la valutazione di una fornitura. Il sourcing internazionale può portare ancora ad alti risparmi, ma tali guadagni vanno oggi più che mai bilanciati con gli alti rischi aggiuntivi associati.

Nell'ambito delle differenti realtà emergenti, le regioni dell'area Balcanica e del Nord Africa presentano delle peculiarità indubbiamente interessanti per le imprese europee ed italiane in particolare; oltre a proporre condizioni produttive più convenienti rispetto a quelle locali⁴⁷ ed una domanda in espansione (caratteristiche comuni a tutti i low cost countries), esse si collocano dal punto di vista geografico a una distanza ben più contenuta rispetto a quella degli altri mercati in via di sviluppo. Quest'ultimo elemento in particolare conferisce ai vari operatori la possibilità di delineare attività produttive, distributive e di fornitura contraddistinte da lead time contenuti, da un maggior grado di flessibilità, dalla riduzione dei rischi legati al decentramento. In una logica di differenziazione dei processi, concepita per sopperire eventuali imprevisti lungo la catena di fornitura ma anche per soddisfare la necessità di differenziazione dei prodotti e dei servizi offerti al cliente, la prossimità di questi territori consente la realizzazione di

47 A titolo d'esempio si segnala come la Tunisia permetta alle imprese offshore, cioè totalmente esportatrici zero tasse e IVA nei primi 10 anni dell'investimento. Sono più di 700 le imprese presenti nel territorio. Allo stesso modo la Serbia assicura un finanziamento pubblico per ogni dipendente assunto, oltre che tassazione zero per i dieci anni successivi all'investimento. Tutta l'area dei Balcani e del Nord Africa presenta medesimi vantaggi per chi investe. Nella graduatoria Doing Business della Banca mondiale, la Serbia è solo dieci posti indietro rispetto all'Italia, che si trova già nella parte bassa della classifica, al 78esimo posto. È così sorprendente che la multinazionale Fiat abbia scelto la Serbia per la produzione delle sue autovetture.

quella porzione di offerta caratterizzata da cicli di vita piuttosto brevi. Allo stesso modo, il maggior grado di controllo legato a una distanza inferiore consente la progettazione e fabbricazione dei prodotti specificamente destinati al mercato emergente interamente in loco, riducendo la complessità dei processi logistici a livello centrale e i costi di gestione, pur non compromettendo la qualità dell'offerta.

Quando aumenta la distanza tra fornitura e mercato finale, la previsione della domanda deve coprire periodi di tempo più lunghi e quando reagire alle opportunità di vendita nel breve termine, diviene una sfida ben più rischiosa. Con fornitori molto lontani, considerazioni come il disegno del packaging, la quantità minima d'ordine e il livello di riempimento dei container per il trasporto divengono fattori critici per il successo.

La dimensione geografica si affianca dunque a quelle finanziaria, logistica, culturale nel processo di definizione della strategia di fornitura di un'impresa. In questa prospettiva, quanto detto riguardo alle realtà emergenti oggetto dell'analisi sembra poter offrire una soluzione equilibrata: l'area asiatica è quella che sicuramente offre le condizioni produttive più favorevoli, ma allo stesso tempo la grande distanza geografica impone lead time elevati e conseguentemente un approccio per forza di cose basato sul forecasting piuttosto che sulla domanda di mercato reale.

Ciò nonostante, alcuni degli articoli facenti parte del portafoglio prodotti di molte imprese vengono concepiti per soddisfare quella porzione di domanda caratterizzata da una forte variabilità; l'adattamento a tali esigenze di una struttura «allungata» come quella delle catene produttive rivolte al mercato asiatico risulta quantomeno complessa, e comunque limitata dalle distanze geografiche che rimangono inalterate indipendentemente dall'approccio adottato (Figura 4, p. 706).

A livello strategico globale, di conseguenza, il perseguimento di un equilibrio tra linearità e flessibilità passa attraverso la definizione di una o più supply chain parallele rivolte a territori carat-

terizzati dalla presenza di fattori produttivi comunque economici ma soprattutto da una maggiore prossimità geografica; tuttavia, la distanza contenuta non è fattore di per sé sufficiente a garantire una maggiore agilità, ma deve piuttosto essere coadiuvata da scelte strategiche mirate.

Monitorare costantemente le premesse con le quali si era decisa una fornitura diviene, quindi, fortemente strategico. È importante che le imprese analizzino il ruolo che il sourcing globale gioca nel proprio piano strategico generale. Analizzare tutti i fattori implicati, non solo prima di prendere le decisioni relative al sourcing, ma anche regolarmente attraverso il ciclo di vita del rapporto tra cliente e fornitore, può aiutare a mitigare il rischio e migliorare le probabilità che il tipo di sourcing intrapreso possa continuare.

In fase di analisi critica dei fornitori deve essere determinato il costo totale di possesso di ogni bene prodotto offshore e compresi più in profondità gli instabili trade-off tra i risparmi di costo conseguibili con la delocalizzazione e i crescenti costi logistici, di qualità, di controllo e di gestione dei fornitori. La valutazione, in sintesi, non deve avvenire solo computando il prezzo d'acquisto, ossia la punta dell'iceberg (Fig. 4), ma deve inserire tutta una serie di costi che spesso sono sottovalutati da manager e imprenditori.

L'analisi del costo del possesso fornisce un valido aiuto nella valutazione e selezione dei fornitori, concentrandosi inoltre sulle aree nelle quali si possono ottenere dei miglioramenti, creando quindi maggiori opportunità per risparmiare sui costi, e generando dati utili ai fini delle negoziazioni contrattuali.

Tuttavia, presenta anche alcuni inconvenienti: è infatti necessario disporre di informazioni precise e aggiornate relativamente ai livelli di costo ai fini di una buona analisi; molto spesso è difficile riuscire a ottenere dati così dettagliati e puntuali.

Proprio per questo motivo, il TCO ci sembra essere maggiormente adatto alla gestione delle relazioni con i fornitori attuali: se infatti si sono già sviluppati dei rapporti con determinati supplier, sarà più facile condividere le informazioni necessarie e stabilire

obiettivi volti a un miglioramento continuo; nel caso in cui si debbano scegliere dei fornitori ex novo, invece, bisognerà inevitabilmente ricorrere a stime che potrebbero risultare errate. La validità di questo metodo è quindi legata alla correttezza delle informazioni che l'azienda ha a propria disposizione e, in una certa misura, anche alla cultura aziendale di quest'ultima.

Abstract

Global sourcing is becoming a prerequisite for companies competing in today's market. The logistics costs often comprise a large portion of the total global sourcing cost, thereby determining the effectiveness of this procurement strategy. However, evaluating the logistics cost in a global context is frequently difficult. The selection of suppliers are taking an increasingly prominent role among the elements that allow firms to compete globally, not always such a decision only based on price factors, is revealed in the time element in winning, so firms has to get a methodology approach to assess in depth the cost of suppliers. It allows to clarify some favorable opportunities that are being created in a specific geographic areas, called Adriatic Euroregion.

Zusammenfassug

Das Ziel der Arbeit war, die Elemente, welche die Gesamtkosten einer Lieferung darstellen, zu veranschaulichen und zu interpretieren, damit der Entscheidungsprozess eines Unternehmens, welches einen oder mehrere Lieferanten auf internationaler Ebene auswählen möchte, angemessen gestützt werden kann.

Die Rolle und die Auswahl der Lieferanten stellen eine immer größere Bedeutung unter den Elementen dar, welche den Wettbewerb auf weltweiter Ebene erlauben; nicht immer kann sich diese Auswahl, welche sich nur auf Kostenelemente stützt, im Laufe der Zeit als erfolgreich enthüllen; aus diesem Grunde ist es notwendig eine Methode auszuarbeiten, welche es erlaubt, die Kosten einer Lieferung gründlich zu bewerten. Dies ermöglicht eine klarere Darstellung von günstigen Gelegenheiten, die in einigen geografischen Zonen hervorgerufen werden, wie z.B. das Gebiet der Nord-Adriatischen Euro-Region«.

Bibliografia

- AA. VV., *Logistics Directors' Forum: Impact on supply chains of low-cost manufacturing*, «Logistics & Transport», 2008.
- AA. VV., *Two Surveys Reveal Perils and Promise of Globalization*, «Managing Imports & Exports», Ioma, Issues 08-09, September 2008.
- S. ALBRECHT, X. XIAOYU, I.B. VON MORGENSTERN, *The cost of going global for China's high-tech companies*, «The McKinsey Quarterly», July 2008.
- M.S. ALGUIRE - C.R. FREAR - L.E. METCALF., *An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy*, pag. 62, «The Journal of Business & Industrial Marketing», Vol. 9, n. 2, 1994.
- S. ANG, A.C.INKPEN, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*. «Decision Sciences» 39, n. 3, Agosto 2008.
- U. ARNOLD, *Organization of global sourcing: ways towards and optimal degree of centralization*, «European Journal of Purchasing and Supply Management», Vol. 5, n. 3-4, pp. 167-74, 2008.
- J. BERRY, *Offshoring opportunities: strategies and tactics for global competitiveness*, pp. 147-151, John Wiley & Sons, 2005.
- A. BORGHESI, *Marketing-Logistica*, Milano, Giuffre', 2006.
- S. BOYSON, *Supply Chain Globalization: The Era of Revitalized Command is Upon Us*, «World Trade», October pag. 28, 2007.
- C. BOZARTH, R. HANDFIELD - A.DAS, , *Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study*, «Journal of Operations Management», 16 (2/3), pp. 241-255, 1998.
- L.P. CARR, ITTNER C.D., *Measuring the Cost of Ownership*, «Journal of Cost Management», Vol. 6, n. 1, 42-51, 1992.
- S.T. CAVUSGIL, A. YAPRAK, P.L. YEOH, *A decision-making framework for global sourcing*, «International Business Review», Vol. 2, n. 2, pp. 143-56, 1993.

- C.CERRUTI, *The impact of offshoring on firm competitiveness*, «Entrepreneurship and International Management», 15. p. 145, 2008.
- M. CHRISTOPHER, *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding*, Networks Financial Times Prentice Hall, 2005.
- R. COLANGELO, *Spend Management e Procurement Management*, Milano, Franco Angeli, pag. 153, 2005.
- J.S. DYER, P.C. FISHBURN, R.E. STEUER, J. WALLENIUS, ZIONTS S., *Multiple criteria decision making, multiattribute utility theory: the next ten years*, «Management Science», Vol. 38, n. 5, 1992.
- L.M. ELLRAM, P.S. SUE, *Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions*, «Journal of Business Logistics», Vol. 19, n. 1, pp. 55-84, 1998.
- M.L. FAGAN., *A guide to global sourcing*, «The Journal of Business Strategy», Vol. 12, n. 2, 1991.
- F. T. S. CHANA, N. KUMARA, M. K. TIWARIB, H. C. W. LAUC, K. L. CHOY, *Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach*, «International Journal of Production Research», Volume 46, Issue 14 July 2008 , pp. 3825-3857.
- A. FURLAN, A. CAMUFFO, E. RETTORE, *Risk Sharing in Supplier Relations: An Agency Model for the Italian Air Conditioning Industry*, «Strategic Management Journal», 2007, Vol 28 Issue 12, pp. 1257-1266.
- B. GAUDENZI, I. RUSSO, *Global logistics: le nuove sfide per le PMI L'internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana*, Cerruti C., Paolini A. , Torino, Giappichelli Editore, 2009, pp. 207-220.
- A. GOEL, N. MOUSSAVI, V.N. SRIVATSAN, *Time to rethink offshoring?*, «The McKinsey Quarterly», September 2008.
- R. GRANDINETTI, G. NASSIMBENI, *Le dimensioni della crescita aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- A. GRANDO, *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, EGEA, Milano, 1995.

- D.F. HEFLER, *Global sourcing: offshore investment strategy for the 1980s*», pag. 7, «Journal of Business Strategy», Vol. 2, No. 1, 1981.
- M. KALCHSCHMIDT - R., GOLINI, *Global Sourcing: evoluzione e leve di governo*, (Ed.), In Pinto R. *Creare valore con il Supply Chain Management*, Este, 2010.
- L. KAUFMANN, C.R. CARTER, *International Supply Management Systems – The Impact of price vs. non-Price Driven Motives in the United States and Germany*, «The Journal of Supply Chain Management», vol 38, n. 3, pp. 4-17, 2002.
- G. KERKHOFF, *Global sourcing: opportunities for the future*, Wiley-VCH, 2006.
- M. KOTABE, J.Y. MURRAY, *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*, «Industrial Marketing Management», Vol.33, n. 1, pp.7-14, 2004.
- P. KRALJIC, *Purchasing must become Supply Management*, «Harvard Business Review», pp. 110-117, Settembre/Ottobre 1983.
- P.D. LARSON, J.D., KULCHITSKY, *Single Sourcing and Supplier Certification - Quality for Turbulent Times*, «Industrial Marketing Management», Volume 27, Number 1, January 1998, pp. 73-81.
- S. MAMELI, *La collaborazione transfrontaliera e la mobilitazione delle minoranze nazionali. Prospettive di partnership e sviluppo socio-economico nell'Alto Adriatico*, non pubblicato, 2009.
- J. MANGAN, C. LALWANI, T.BUTCHER, *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, 2008.
- I. MANUJ, J.T. MENTZER, *Global supply chain risk management strategies*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», pag. 192, Vol. 38, n. 3, 2008.
- R.M. MONCZKA, R.J. TRENT, *Global sourcing: a development approach*, «International Journal of Purchasing & Materials Management», Vol. 27, n. 2, 1991.
- M.B. MYERS, A. BORGHESI, I. RUSSO, *Assessing The Global Environment*

- Handbook Of Global Logistics And Supply Chain Management*, a cura di J.T. MENTZER, M.B. MYERS, T.P. STANK , Sage Publication, 2007 , pp. 39-49.
- G. NASSIMBENI, M. SARTOR, *International purchasing offices in China Production Planning & Control*, «Production Planning and Control», Vol. 17, No. 5, July 2006, pp. 494–507.
- M. POWER, C. BONIFAZI, K.C. DESOUZA , *The Ten Outsourcing Traps to Avoid*, «Journal of Business Strategy», Vol. 25, n. 2, pp. 37-42, 2004.
- Y. SHEFFI, *Business continuity: a systematic approach. Global Business and the Terrorist Threat*. Ed. Harry W. Richardson, Peter Gordon, and James E. Moore II, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2009.
- N. SHISTER, *Near Sourcing: Supply chain strategists are bringing sourcing and distribution centers closer to final markets*, «World Trade», January 2008.
- P. SINHA, L. WHITMAN, D. MALZAHN, *Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain*, «Supply Chain Management: An International Journal», 9(2), pp. 154-168, 2004.
- C.S. TANG, *Supplier Relationship Map*, «International Journal of Logistics: Research and Applications», pagg. 39-56, Vol. 2, n. 1, April 1999.
- R.J. TRENT, R.M. MONCZKA, *Understanding integrated global sourcing*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», Vol. 33, n. 7, 2003.
- R.J. TRENT, R.M. MONCZKA., *Pursuing Competitive Advantage Through Integrated Global Sourcing*, «Academy of Management Executive», vol 16, no 2, pp. 66-80, 2002.
- R.J. TRENT, R.M. MONCZKA, *Purchasing and Supply Management: Trends and Changes throughout the 1990s*, «The Journal of Supply Chain Management», Blackwell Synergy, 34 (4), pp. 2-11, 1998.
- F. TURATO, *Le nuove frontiere dell'internazionalizzazione. Modelli ed organizzazione sui mercati di Cina, India e Brasile*, Fondazione

- Nord Est, studi ricerche progetti. «Quaderni FNE Collana Ricerche», n. 15 – (novembre 2003).
- B.A WAGNER, D.K. MACBETH, D.BODDY , *Improving supply chain relations: an empirical case study*, «Supply Chain Management: An International Journal», 4 (7), pp. 253-64, 2002.
- O. E.WILLIAMSON, , *Outsourcing, Transaction cost economics and supply chain management*, «The Journal of Supply Chain Management», 44 (2), pp. 5-16, 2008.
- WORLD BANK, *Doing Business 2010: Reforming through Difficult Times*, 2010, disponibile su sito World Bank.
- A.Z. ZENG,C. ROSSETTI , *Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», Vol. 33, n. 2, 2003.
- A.Z. ZENG, *Global sourcing: process and design for efficient management*, «Supply Chain Management: An International Journal», Vol. 8, n. 4, 2003.

FIGURE E TABELLE

<p>Prezzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezzo proposto • Prezzo unitario • Stabilità del prezzo nel lungo periodo • Condizioni di pagamento • Variazioni del tasso di cambio • Tasse e dazi doganali 	<p>Qualità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durabilità e affidabilità • Scarti e non accettati • Resi e difettosi da cliente • Repackaging • Rilavorazioni • Costo della qualità • Certificazione • Test • Danni alla reputazione e all'immagine
<p>Raccolta di informazioni, selezione, tempi di negoziazione e amministrazione (set-up)</p> <p>2. Raccolta, codifica, protezione, gestione delle informazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifiche al processo trasferito • Ricerca e visita presso i fornitori • Verifica qualità dei processi produttivi e di approvvigionamento dei fornitori • Negoziazione • Integrazione dei fornitori nel sistema informativo aziendale • Ciclo dell'ordine • Pagamenti 	<p>Logistica, trasporto e scorte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasporto • Packaging • Handling / picking • Disponibilità / stock out • Spedizione/distribuzione • Ricezione e movimentazione • Controllo qualità • Assicurazione • Obsolescenza • Capitale immobilizzato • Mancate vendite a causa di arrivi in ritardo • Gestione di unità arrivate in anticipo • Lead time
<p>Gestione e fornitore</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiducia e relazioni • Livello di servizio • Collaborazione nel miglioramento prodotti/processi • Condivisione forecasting • Valutazione delle performance • Comunicazione • Rinegoziazione • Controversie legali e contrattuali • Supporto after-sales • Gestione dello stock (VMI) 	<p>Altri costi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastrutture del fornitore • Training del personale • Change management • Norme e leggi • Cultura e consuetudini (cross cultural) • Trasferte in loco • Corruzione

Figura 1. I driver da considerare nel global sourcing (check list).

Ns elaborazione su Ferrin B.G., Plank R. E., 2002; Platts K.W., Song N., 2010; Kaufmann, L., C.R. Carter, 2002.

I. Russo, *La valutazione dei fornitori per una logistica globale*, p. 671.

Costo del possesso	=	Prezzo	+	Costi logistici, spedizione, gestione scorte	+	Costi per la qualità	+	Costi di gestione e affidabilità del fornitore
---------------------------	----------	---------------	----------	---	----------	-----------------------------	----------	---

Figura 2. Elementi del costo del possesso per una fornitura internazionale.

I. Russo, *La valutazione dei fornitori per una logistica globale*, p. 681.

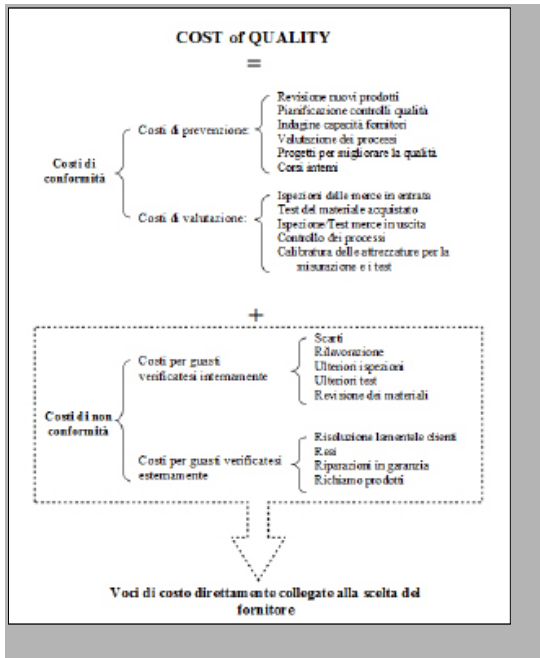


Figura 3. Il costo della qualità.

I. Russo, *La valutazione dei fornitori per una logistica globale*, p. 686.

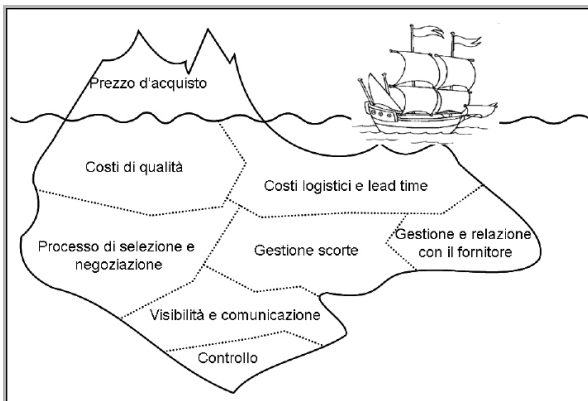


Figura 4. L'iceberg di un rapporto di fornitura.

I. Russo, *La valutazione dei fornitori per una logistica globale*, p. 696.

Sommario

Rapporti economici, mutamenti istituzionali nell'Alto Adriatico in età moderna e contemporanea.....	9
Parte prima: profili giuridico istituzionali; euroregioni nell'Alto Adriatico.....	12
Introduzione.....	13
<i>Giuseppe de Vergottini</i>	
Le diversità culturali nell'ambito dell'Euroregione	19
<i>Antonio Luigi Palmisano</i>	
L'euroregione e i suoi precedenti storici nell'Alto Adriatico.....	52
<i>Fulvio Salimbeni</i>	
Euroregioni, Alpe Adria e Mitteleuropa: contributi sociologici	68
<i>Raimondo Strassoldo</i>	
Le forme di collaborazione istituzionale degli enti locali e il sistema europeo di cooperazione territoriale	159
<i>Guglielmo Cevolun</i>	
La tutela giuridica delle minoranze linguistiche nell'alto Adriatico. Uno studio comparato	230
<i>Valeria Piergigli</i>	
La Cooperazione transfrontaliera e i finanziamenti europei della Regione Friuli – Venezia Giulia	297
<i>Giorgio Tassarolo</i>	

Lineamenti del sistema tributario croato: profili critici e comparativi	341
<i>Davor Blaskovic</i>	
Euroregioni nell'Alto Adriatico: il limite della fiscalità	394
<i>Mario Nussi</i>	
Aspetti di diritto del lavoro nell'Alto Adriatico.....	414
<i>Emanuele Menegatti</i>	
Le convenzioni internazionali e la previdenza sociale all'interno dell'euroregione nell'Alto Adriatico	501
<i>Mauro Seppi</i>	
I diritti sociali all'interno dell'euroregione nell'Alto Adriatico: dalla libera circolazione delle persone alla circolazione dei diritti	547
<i>Luigi Rosa Teio</i>	
Le euroregioni nell'Alto Adriatico e la geopolitica	579
<i>Lucio Caracciolo</i>	
La partecipazione italiana alle forze multinazionali nella regione balcanico-pannonica	593
<i>Carlo Jean</i>	
Il Gruppo Europeo di Cooperazione internazionale. Aspetti istituzionali	621
<i>Giuglielmo Cevolun</i>	
Parte seconda: profili economici e internazionalizzazione delle imprese nell'Alto Adriatico	646
La globalizzazione ed i suoi effetti sulle imprese	647
<i>Antonio Borghesi</i>	
La valutazione dei fornitori per una logistica globale.....	660
<i>Ivan Russo</i>	

Figure e tabelle	705
Percezione e gestione del rischio nelle attività economiche europee.....	769
<i>Barbara Gaudenzi</i>	
Una lettura ed una possibile interpretazione delle modifiche alla specializzazione industriale inter-regionale nell'Alto Adriatico	797
<i>Patrizia Tiberi Vipraio</i>	
Internazionalizzazione nell'Alto Adriatico. Convergenza e riassetto commerciale e produttivo fra Veneto, Friuli Venezia Giulia, Austria, Slovenia e Croazia.....	812
<i>Patrizia Tiberi Vipraio</i>	
Banche ed integrazione economico-finanziaria dell'Alto Adriatico.....	848
<i>Maurizio Polato</i>	
Banche e integrazione dell'Alto Adriatico. Analisi e dati.....	880
<i>Josanco Floreani</i>	
Integrazione commerciale e produttiva nei processi di internazionalizzazione dell'Alto Adriatico.....	908
<i>Marco Giansoldati</i>	
Integrazione dell'Alto Adriatico: differenze culturali e prospettive di business nella regione.....	952
<i>Rubens Panluzço</i>	
Nuovi Stati membri dell'Unione Europea e potenziali candidati: un contributo alla riflessione sul retroterra economico dell'Alto Adriatico.....	1012
<i>Alessio Lokar</i>	
Curatori.....	1029
Autori.....	1033