

3.1 Comprendere le aspettative e le percezioni dei clienti

Senza clienti, le imprese cessano di esistere. Pertanto, la capacità di un'azienda di attrarre e fidelizzare i clienti spesso determina il suo successo aziendale. Più specificamente, il servizio clienti ha un impatto diretto sulla quota di mercato, sui ricavi, sulla redditività e sulla competitività dell'azienda. Il servizio clienti ha anche influito sui costi di trasporto dell'inventario, perché imposta il livello di inventario che l'azienda dovrebbe mantenere per rendere un prodotto disponibile ai clienti ogni volta che desiderano acquistarlo. Considerando il profondo impatto del servizio clienti sui profitti dell'azienda, dovrebbero essere compiuti sforzi concertati lungo tutta la catena di approvvigionamento per migliorare il livello di soddisfazione del cliente. Il miglioramento della soddisfazione del cliente inizia con la comprensione dei bisogni, delle preferenze e delle aspettative dei clienti. Tuttavia, tale comprensione è molto difficile da ottenere a causa della natura elusiva e mutevole della mentalità del cliente che modella il servizio clienti. Vale a dire, il servizio clienti può essere visualizzato in modo diverso da clienti diversi durante periodi di tempo diversi. Indipendentemente da ciò, ci sono alcune somiglianze tra tutti i clienti nella concettualizzazione del servizio. In senso lato, il servizio clienti è indicato come tutte le attività che si verificano all'interfaccia tra il cliente e l'azienda che migliorano o facilitano la vendita e l'uso dei prodotti e servizi dell'azienda (La Londe e Zinszer, 1976). In parole povere, il servizio clienti rappresenta una catena di eventi che riguarda il mantenimento dei clienti (Davis, 1971). Tali eventi includono gli sforzi dell'azienda per mettere un prodotto a disposizione del cliente quando ne ha bisogno, per consegnare il prodotto in modo tempestivo, per informare il cliente dello stato attuale dell'ordine e per rispondere al cliente il più rapidamente possibile se si lamenta.

Pertanto, il servizio clienti può essere visto come standard di prestazione che soddisfano le aspettative dei clienti. Poiché le aspettative dei clienti possono cambiare nel tempo, il servizio clienti sotto forma di standard di prestazione non può fornire un quadro accurato di ciò che è veramente. Piuttosto che elencare semplicemente ciò che l'azienda dovrebbe realizzare per mantenere i propri clienti, il servizio clienti dovrebbe riflettere la filosofia aziendale che coinvolge il processo di ordinazione e collega il fornitore a monte al cliente a valle con l'obiettivo di aumentare le vendite future. Da questo punto di vista, il servizio clienti può essere definito come "una filosofia aziendale orientata al cliente che integra e gestisce tutti gli elementi dell'interfaccia cliente all'interno di un predeterminato mix ottimale costo-servizio" (La Londe e Zinszer, 1976). Nella prossima sezione, tali elementi saranno identificati e spiegati in dettaglio.

3.2 Elementi del servizio clienti

Come discusso in precedenza, diverse aziende e settori attribuiscono vari gradi di importanza al servizio clienti e di conseguenza includono diversi elenchi di categorie nella concettualizzazione del servizio clienti. Ad esempio, Simon (1965) ha identificato cinque elementi essenziali per il servizio clienti: anticipazione, accuratezza nell'identificazione del problema, completezza, reattività ed efficienza nella risoluzione dei problemi. Questi elementi rappresentano semplicemente una parte della capacità dell'azienda di prevedere e gestire i reclami dei clienti, ma non dei modi per aumentare le vendite dei prodotti, la fedeltà dei clienti e il valore del prodotto. Per ampliare la portata del servizio clienti, Hopkins e Bailey (1970) hanno incorporato la prospettiva della distribuzione fisica in un'ampia gamma di prospettive di marketing. Le loro categorie di servizio clienti includono quanto segue:

- Servizi di distribuzione pre e post vendita
- Servizio tecnico
- Servizi di manutenzione e riparazione del prodotto
- Assistenza per distributori e rivenditori
- Aiuti gestionali a clienti industriali/imprese

Allo stesso modo, Levy (1981) ha identificato sette elementi ritenuti importanti per il servizio clienti. Questi sono gli aspetti finanziari generali della gestione della distribuzione fisica, le responsabilità del venditore, la promozione, le informazioni generali sul prodotto, l'identificazione del pacco, la gestione dell'inventario e la gestione generale della distribuzione fisica.

Da un punto di vista più completo che considera il servizio clienti come la combinazione delle attività dell'azienda, degli standard di prestazione e della filosofia, La Londe e Zinszer (1976) raggruppano gli elementi del servizio clienti in tre fasi distintive dell'interfaccia tra l'azienda e i suoi clienti, come mostrato dalla Figura 3.1:

- Elementi pre-transazione
- Elementi di transazione
- Elementi post-transazione

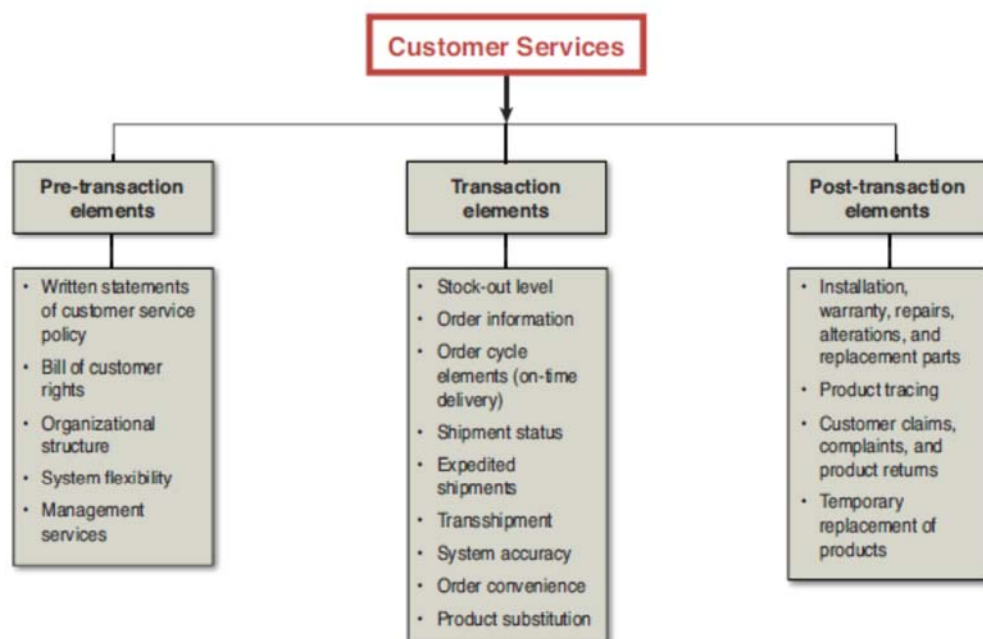


Figure 3.1. *Elements of customer service*

Per elaborare, gli elementi **pre-transazione** sono caratterizzati da attività non di routine legate alle politiche che richiedono input gestionali a causa del loro impatto significativo sulle vendite dei prodotti. Gli elementi specifici del servizio clienti pre-transazione includono quanto segue:

- Una dichiarazione scritta della **politica del servizio clienti**: questa dichiarazione sarebbe basata sulle esigenze dei clienti, sugli standard di servizio e sui canali di segnalazione in caso di guasti del servizio. Nell'industria tessile, dove un terzo delle aziende intervistate da Davis (1971) non disponeva di una dichiarazione scritta sulla politica del servizio clienti, né la direzione né il cliente avevano linee guida specifiche per il servizio clienti da seguire e quindi i problemi di servizio erano difficili da gestire.
- Fornitura al cliente di una dichiarazione scritta della politica del servizio clienti (**carta dei diritti del cliente**): senza consentire ai clienti di avere familiarità con la politica del servizio clienti di un'azienda, sarebbe difficile per i clienti trovare ricorso quando i livelli di prestazione del servizio dell'azienda non sono incontrati. In altre parole, i clienti dovrebbero essere informati delle procedure dettagliate su come possono comunicare con l'azienda in caso di guasto del servizio. Indipendentemente da ciò, è stato riscontrato che meno del 10% delle aziende ha reso tali dichiarazioni disponibili ai propri clienti (Davis,

1971). Allo stesso modo, La Londe e Zinszer (1976) hanno scoperto che dal 16% al 25% delle aziende del settore aveva una dichiarazione scritta del servizio clienti e meno del 12% di tali aziende forniva tale dichiarazione ai propri clienti.

- **Struttura organizzativa:** sebbene nessuna struttura organizzativa sia immune dal potenziale fallimento del servizio, una struttura organizzativa deve consentire una comunicazione e interfacce adeguate tra le funzioni coinvolte nello sviluppo della politica del servizio clienti. Inoltre, sia la responsabilità che l'autorità dovrebbero essere assegnate alle persone che gestiscono tali funzioni. I nomi, i numeri di contatto e gli indirizzi e-mail di tali individui dovrebbero essere forniti ai clienti per i punti di contatto.
- **Flessibilità del sistema:** la flessibilità è necessaria per reagire ai reclami dei clienti nel caso in cui eventi non pianificati come condizioni meteorologiche avverse, scioperi sindacali, terremoti, incendi, inondazioni e interruzioni di corrente interrompono bruscamente il processo di servizio.
- **Servizi di gestione:** i servizi di formazione per concessionari e clienti, come lo sviluppo di manuali di formazione e seminari/workshop progettati per migliorare il servizio clienti, possono essere considerati elementi pre-transazione del servizio clienti.

Gli elementi della transazione sono quelle attività che sono più comunemente associate al servizio clienti. Pertanto, quando l'accento è stato posto sul servizio clienti, gli elementi della transazione ricevono la massima attenzione dal management. Includono quanto segue:

- **Livello di esaurimento scorte:** il livello di esaurimento è una misura delle vendite perse dovute a un basso livello di disponibilità del prodotto. Tuttavia, una singola misura di esaurimento delle scorte può risultare in una priorità distorta o in un'immagine fuorviante dell'effettiva disponibilità di articoli critici di inventario (Ronen, 1982). Pertanto, gli stockout dovrebbero essere registrati per singolo prodotto e per cliente e quindi dovrebbero essere monitorati in base alla priorità del prodotto e del cliente.
- **Informazioni sull'ordine:** le informazioni sull'ordine implicano la capacità di fornire al cliente informazioni rapide e accurate sullo stato dell'inventario, lo stato dell'ordine, le date di spedizione e consegna previste e lo stato dell'ordine inevaso (Stock e Lambert, 2001). Queste informazioni sono diventate sempre più importanti perché le aziende hanno iniziato a sostituire le informazioni con le scorte. Ad esempio, negozi di alimentari come Walmart utilizzano un sistema di punti vendita per prevedere con precisione la domanda futura e mantenere l'inventario minimo. La comunicazione online con il cliente nell'ambito di un sistema di ordinazione elettronico può accelerare ulteriormente il flusso di informazioni sull'ordine al cliente e tenerlo informato in modo tempestivo.
- **Elementi del ciclo dell'ordine:** il ciclo dell'ordine è il tempo totale trascorso dall'avvio dell'ordine da parte del cliente fino al completamento della consegna al cliente. Il ciclo dell'ordine è in genere composto da comunicazione dell'ordine, immissione dell'ordine, elaborazione dell'ordine, prelievo e imballaggio dell'ordine e consegna. Sebbene sia il tempo totale del ciclo dell'ordine che riguarda il cliente, potrebbero esserci elementi del ciclo dell'ordine più imprevedibili ma critici per l'azienda. Ad esempio, l'arrivo anticipato del prodotto a seguito di una pronta consegna può comportare un accumulo di scorte non necessario per il cliente. Pertanto, **un servizio affidabile è più apprezzato dal cliente rispetto a un servizio rapido**, a causa della necessità di creare un inventario per compensare le variazioni imprevedute del tempo di ciclo dell'ordine (Bowersox et al., 1968).
- **Spedizione accelerata:** in caso di emergenza, sono necessarie spedizioni rapide per ridurre il tempo di transito e il successivo tempo di ciclo dell'ordine. Poiché le spedizioni accelerate spesso richiedono un mezzo di trasporto premium (più veloce ma più costoso), come il trasporto aereo, è importante che l'azienda determini quali clienti si qualificano per lo stato accelerato e quali no. Pertanto, la politica di

servizio relativa all'utilizzo di spedizioni rapide dovrebbe essere sviluppata in base al contributo del cliente alla redditività dell'azienda.

- **Trasbordo:** il trasbordo può aver luogo quando in uno dei magazzini regionali mancano determinate scorte che il cliente desidera acquistare, mentre altri magazzini regionali mantengono tali scorte a un livello elevato. Inoltre, in previsione della domanda dei clienti, che varia da un mercato all'altro, è possibile effettuare trasbordi da un magazzino regionale all'altro.
- **Precisione del sistema:** la precisione del sistema (o dell'ordine) si riferisce all'accuratezza delle quantità, dei prezzi e delle specifiche dei prodotti ordinati dal cliente, nonché della fatturazione. L'errore di sistema, come l'errore di evasione dell'ordine, può essere costoso perché si traduce in un riordino, una rispedizione e un rimborso. Pertanto, l'automazione delle attività del sistema o dei sistemi di ordinazione elettronica dovrebbe essere considerata per ridurre al minimo la possibilità di errori di sistema.
- **Convenienza dell'ordine:** la convenienza dell'ordine si riferisce al grado di difficoltà che un cliente incontra quando effettua un ordine. L'inconveniente dell'ordine può essere causato da burocrazia amministrativa, moduli/procedure d'ordine confusi e opzioni di pagamento limitate. Con l'avvento dell'e-commerce, l'ordine online è stato ampiamente utilizzato dai clienti di oggi.
- **Sostituzione del prodotto:** quando si verifica un esaurimento delle scorte o un problema di qualità del prodotto, al cliente dovrebbe essere data la possibilità di sostituire il prodotto ordinato con un prodotto alternativo di caratteristiche o qualità comparabili.

In contrasto con gli elementi pre-transazione e transazione, gli elementi **post-transazione** del servizio clienti si concentrano sul supporto post-vendita. In generale, all'aumentare del costo del prodotto, aumenta il valore riposto nel post vendita. Ad esempio, i beni di lusso come le auto di lusso sono spesso dotati di un maggiore servizio post-vendita. Il servizio post vendita può essere incluso nel prezzo di acquisto. Se il servizio post-vendita è disaggregato, un cliente può ottenere qualsiasi pacchetto di servizi post-vendita purché sia disposto a pagarlo.

Gli elementi del servizio che possono offrire tranquillità ai clienti mentre utilizzano i prodotti includono quanto segue:

- **Installazione, garanzia, modifiche, riparazioni e parti di ricambio:** poiché questi elementi sono fondamentali per le funzioni e la manutenzione del prodotto, possono essere un fattore significativo nella decisione di acquisto del cliente. La resa di successo di questi elementi del servizio clienti si basa su quanto segue (La Londe e Zinszer, 1976):
- Assistenza per verificare che il prodotto funzioni come previsto all'inizio dell'utilizzo da parte del cliente
- Disponibilità di parti e attrezzature di riparazione e personale
- Supporto della documentazione per la forza sul campo e l'accessibilità a una fornitura di parti
- Una funzione amministrativa che convalida le garanzie
- **Tracciabilità dei prodotti:** la tracciabilità dei prodotti è necessaria per tenere traccia dei prodotti che possono potenzialmente danneggiare i loro utenti o creare potenziali rischi per l'ambiente. Sulla scia di una serie di incidenti di intossicazione alimentare che hanno ucciso alcuni esseri umani e animali domestici, c'è una crescente necessità di rintracciare e richiamare prodotti potenzialmente pericolosi dal mercato. L'uso di tag di identificazione a radiofrequenza (RFID) può semplificare il processo di tracciabilità del prodotto.
- **Reclami, reclami e resi dei prodotti dei clienti:** quando i clienti non sono soddisfatti di un prodotto acquistato o del loro servizio post-vendita, desiderano un canale di comunicazione aperto attraverso il quale possono esprimere le proprie preoccupazioni sul prodotto e restituirlo per una sostituzione o

rimborso. Per gestire tempestivamente reclami, reclami e resi dei clienti, è necessario elaborare una politica aziendale specifica. Tale politica può aiutare a ridurre il ripetersi di reclami, reclami e resi dei clienti.

- **Sostituzione temporanea del prodotto:** la sostituzione temporanea di un servizio post-vendita del prodotto. In particolare, se un tale prodotto risulta essere una necessità quotidiana, come un'automobile, una lavatrice, un'asciugatrice, una lavastoviglie e pentole, la sua sostituzione temporanea (ad esempio, un'auto in prestito durante la riparazione dell'auto) può ridurre significativamente i disagi causati dal guasto del prodotto.

3.3 Costruire relazioni con i clienti

Per mantenere i clienti, l'azienda dovrebbe fare in modo che i clienti si fidino delle sue capacità di servizio e far credere loro di poter fornire i propri servizi come promesso. La fiducia dei clienti non può essere costruita senza fornire ai clienti un'esperienza di servizio soddisfacente nella loro prima transazione. Poiché è più probabile che i clienti siano soddisfatti quando le loro esigenze e preferenze sono soddisfatte, l'azienda dovrebbe conoscere meglio le esigenze e le preferenze dei propri clienti comunicando con loro a lungo termine. Immagina di entrare in un ristorante locale e la cameriera ti saluta e ti chiama per nome. La cameriera ricorda esattamente qual è la tua bevanda preferita, come deve essere cucinata la tua bistecca e quale dessert preferisci. Apprezzeresti sempre un servizio così personalizzato ed è molto probabile che torni nello stesso ristorante in futuro. Allo stesso modo, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) è al centro del servizio clienti.

In generale, il CRM è considerato una pratica aziendale intesa a migliorare l'erogazione dei servizi, creare legami sociali con i clienti e garantire la fedeltà dei clienti coltivando relazioni a lungo termine e reciprocamente vantaggiose con clienti stimati selezionati da un pool di più di pochi clienti (Min, 2006). Pertanto, il CRM si concentra spesso su clienti stimati che hanno acquistato ripetutamente una grande quantità di prodotti e rimangono impegnati nei confronti della particolare azienda per un lungo periodo di tempo. In generale, più a lungo i clienti rimanevano con una determinata azienda, più redditi diventavano per l'azienda (Reichheld e Sasser, 1990; Lovelock e Wright, 2002). Poiché questi stimati clienti sono più redditizi da servire rispetto ad altri, gli sforzi di fidelizzazione dei clienti dell'azienda dovrebbero essere orientati verso di loro. Il primo passo per identificare questi stimati clienti è segmentare la popolazione dei clienti in clienti fedeli e clienti sleali.

Segmentazione dei clienti

La segmentazione dei clienti si riferisce alla categorizzazione di una base di clienti eterogenea in un numero di sottogruppi più piccoli e omogenei con bisogni, comportamenti e valori simili (Zikmund et al., 2003). Come riassunto nella Tabella 3.1, esistono diversi modi per segmentare la base di clienti, inclusi quelli geografici, demografici, di stile di vita e comportamentali. La segmentazione geografica si basa sui confini nazionali, regionali e politici che separano alcuni gruppi di potenziali clienti dagli altri. Ad esempio, i clienti che vivono in aree densamente popolate con prezzi del carburante elevati e strade strette come Giappone, Corea e Taiwan tendono a preferire le piccole auto compatte, mentre le loro controparti che vivono in aree scarsamente popolate con prezzi del carburante bassi e strade larghe come gli Stati Uniti Gli stati tendono a preferire i grandi consumatori di gas. Pertanto, dovrebbero essere sviluppate diverse strategie di marketing destinate a diversi mercati esteri per soddisfare le diverse esigenze dei clienti. Oltre alle caratteristiche geografiche, i profili demografici sono spesso utilizzati per segmentare la base clienti. Ad esempio, i clienti ad alto reddito potrebbero preferire guidare auto di lusso di fascia alta come Lexus, Acura, BMW, Mercedes e Cadillac, mentre i clienti a basso reddito non possono permettersi di acquistare quelle auto.

Pertanto, le vendite e gli sforzi promozionali per le auto di lusso dovrebbero essere orientati verso i clienti ad alto reddito. Inoltre, l'età del cliente può influire sulle sue preferenze.

Ad esempio, il marchio Cadillac è noto per essere popolare tra gli anziani, ma non tra le giovani generazioni. Le caratteristiche demografiche comuni che potrebbero essere alla base della segmentazione della clientela sono sesso, età, reddito, livello di istruzione, stato civile ed etnia/razza.

Anche gli stili di vita e i comportamenti di acquisto individuali possono essere utilizzati per segmentare i mercati. Ad esempio, le giovani coppie sposate con doppio reddito e senza figli tendono a spendere di più per mobili e nidificazione, mentre i nidi vuoti tendono a spendere di più per viaggi e programmi di istruzione continua (Zikmund et al., 2003).

Acquisizione del cliente

La creazione di relazioni con i clienti inizia con l'acquisizione dei clienti. L'acquisizione di clienti mira ad attirare nuovi clienti, rafforzare la loro fiducia nelle offerte di prodotti e nelle capacità di servizio dell'azienda e riportare quei clienti per future opportunità commerciali. Poiché ci vogliono due persone per ballare il tango, il successo dell'acquisizione di clienti si basa sulla capacità dell'azienda di fornire ai clienti fedeli incentivi economici e legami sociali sufficientemente forti da mantenerli soddisfatti e recuperare i costi per acquisire nuovi clienti. Esempi di incentivi economici che possono essere offerti ai nuovi clienti includono programmi di affinità (es. associazione ex studenti universitari con vantaggi per i membri), pagamento di commissioni ai clienti fedeli per i loro referral e offerte promozionali (es. sconti, coupon, regali) per clienti che sono passati dalla concorrenza.

Ad esempio, i gestori di chiamate interurbane come AT&T spesso riscattano i primi mesi di bollette telefoniche per attirare nuovi clienti. Allo stesso modo, H&R Block ha recentemente offerto uno sconto del 50% sulla tassa di preparazione delle tasse per i nuovi clienti che hanno disertato da altre società di contabilità fiscale. Molte banche locali offrono borse regalo con articoli da regalo nominali per attirare nuovi clienti. Poiché l'offerta di tali incentivi può essere costosa, l'azienda dovrebbe discernere attentamente i potenziali clienti di alto valore che sono degni dell'investimento. Sebbene l'entità dell'investimento richiesto per attrarre nuovi clienti possa variare a seconda del settore, del livello di concorrenza e del contributo dei clienti alla redditività, è necessario che l'impresa soppesi il rischio di investimento rispetto al valore dei nuovi clienti.

Fidelizzazione dei clienti

Mentre l'acquisizione di clienti rappresenta lo sforzo dell'azienda per stabilire relazioni con i clienti, la fidelizzazione dei clienti rappresenta lo sforzo per migliorare le relazioni con i clienti.

In altre parole, la fidelizzazione dei clienti mira a rafforzare le relazioni con i clienti esistenti aumentando il valore della fidelizzazione dei clienti per l'azienda. È noto che le relazioni diventano più redditizie per l'azienda nel tempo perché è meno probabile che i clienti passino ad altre aziende una volta che i loro legami con la particolare azienda crescono nel tempo (Reichheld e Sasser, 1990; Bhattacharya, 1998). Ad esempio, un cliente che ha già accumulato notevoli miglia frequent flyer con un particolare aereo di linea sarebbe riluttante ad acquistare un nuovo biglietto aereo da un'altra compagnia. Allo stesso modo, con l'aumentare della durata della relazione, è meno probabile che la fedeltà del cliente all'azienda sia influenzata dalla diminuzione della soddisfazione del cliente (Gruen, 1995).

Come discusso in precedenza, una chiave per la fidelizzazione dei clienti di successo è la capacità dell'azienda di aumentare il livello di legame sociale o di attaccamento psicologico con l'azienda, portando così all'impegno a lungo termine del cliente nei confronti dell'azienda. Questo impegno può assumere tre diverse forme: continuativo, affettivo e normativo (Allen e Meyer, 1990). L'impegno di continuità è motivato dall'interesse personale basato sulla valutazione da parte del cliente del costo di lasciare l'azienda (Gruen, 2000). L'impegno affettivo si basa sul sentimento generale positivo del cliente nei confronti dell'azienda (Allen e Meyer, 1990) e l'impegno normativo si basa sul senso di obbligo sentito dal cliente nei

confronti dell'azienda (Gruen, 2000). Oltre al legame sociale, l'offerta di incentivi finanziari come sconti, aggiornamenti gratuiti di prodotti/servizi e servizi prioritari ai clienti fedeli è un mezzo popolare per fidelizzare i clienti. I casinò che forniscono bevande gratuite e alloggio agli high rollers sono considerati un tale esempio.

Un altro modo per fidelizzare i clienti è costruire relazioni strutturali e interattive con i clienti fedeli creando un sistema informativo interattivo che può aiutare i clienti a risolvere problemi di servizio, rafforzare gli acquisti e ottenere informazioni aggiornate su nuove offerte promozionali e vantaggi personalizzati tramite e-mail e siti web (Zikmund et al., 2003).

Comunicazione e formazione con i clienti

Avere le informazioni giuste in modo tempestivo, nella quantità appropriata e consegnarle nel giusto stile e al giusto tempo sono essenziali per mantenere relazioni sane con i clienti (Sisodia e Wolfe, 2000). La logica è che un legame con i clienti può emergere come risultato dello scambio di conoscenze o emozioni con loro (Storbacka e Lehtinen, 2001). Questa conoscenza può implicare obblighi contrattuali (es. vincoli legali), connessioni tecnologiche (es. rete Internet) e offerte di servizi unici (es. segnali TV ad altissima definizione). I legami emotivi possono essere creati quando i clienti si attaccano a determinati fornitori di servizi facendo affari esclusivamente con loro per un lungo periodo di tempo. Per gestire efficacemente lo scambio di conoscenze ed emozioni con i clienti durante l'incontro con il servizio, l'azienda dovrebbe stabilire un canale di comunicazione con i clienti e informarli del progresso del servizio in corso, delle nuove offerte di servizi e dei cambiamenti nella politica del servizio clienti.

Ad esempio, è diventata una norma di servizio che sia FedEx che United Parcel Service (UPS) forniscano ai clienti informazioni sullo stato di spedizione dei pacchi tramite i loro siti web. L.L. Bean, considerato uno dei principali punti vendita online/cataloghi, garantisce che dall'85% al 90% delle telefonate effettuate dai suoi clienti ricevano risposta entro 20 secondi. LL Bean segue anche i clienti in merito a richieste di prodotti, conferme di consegna, resi di prodotti e scambi non molto tempo dopo aver venduto i prodotti ai propri clienti in modo che possa continuare a interagire con loro e mantenere la credibilità del servizio.

In particolare, la disponibilità di mezzi di comunicazione interattivi come Internet e la posta elettronica consente all'azienda di fornire informazioni personalizzate in tempo reale a un gran numero di clienti a costi contenuti. Sfruttando tali media, l'azienda può educare i suoi clienti attuali e potenziali sul valore comparativo delle sue offerte di prodotti/servizi, pacchetti di prodotti/servizi, fedeltà dei clienti e segnalazioni dei clienti. D'altra parte, i clienti fedeli possono educare l'azienda sul comportamento dei consumatori, sulle tendenze future del mercato e sul livello di concorrenza attraverso il loro feedback all'azienda. Per riassumere, il successo della gestione delle relazioni con i clienti dipende dal modo in cui l'azienda riesce a mantenere canali di comunicazione bidirezionali con i propri clienti.

Selezione del cliente

La forza e la chimica delle relazioni con i clienti possono variare da un cliente all'altro a causa delle differenze nel valore percepito e nelle finanze dei clienti. I rapporti con alcuni clienti possono essere più forti e più fluidi di altri. Pertanto, il contributo di alcuni clienti alla redditività dell'azienda potrebbe essere maggiore di altri. Se il valore di una relazione con un determinato cliente è controbilanciato dalla perdita stimata di porre fine a quella relazione, l'azienda potrebbe essere più ricca interrompendo la relazione e investendo le proprie energie e risorse per rafforzare la relazione con clienti stimati. La regola pratica indica che se il tasso di rotazione della base clienti è superiore al 20% (ovvero, i clienti cambiano ogni cinque anni), un'azienda preferirebbe investire di più nella creazione di nuove relazioni mentre interrompe alcune relazioni piuttosto che sostenere una relazione con ogni cliente (Storbacka e Lehtinen, 2001).

Tuttavia, l'azienda dovrebbe rendersi conto che il tempo e il costo necessari per passare da un cliente all'altro possono essere dieci volte superiori a quelli necessari per mantenere un cliente attuale (Hakansson e Snehota, 2000). Allo stesso modo, Gosney e Boehm (2000) hanno notato che il costo pubblicitario per ottenere un nuovo cliente è cinque volte superiore a quello della pubblicità per fidelizzare i clienti esistenti. Pertanto, un portafoglio di relazioni con i clienti dovrebbe essere sviluppato sulla base di un'attenta stima della redditività del cliente che soppesa l'aspetto patrimoniale della fidelizzazione del cliente con l'aspetto della responsabilità della fidelizzazione del cliente, considerando il costo opportunità della perdita di un cliente attuale. Nella stima della redditività del cliente, l'azienda deve rispondere alle seguenti domande:

- In che modo l'azienda determina la redditività?
- Qual è l'orizzonte temporale appropriato per valutare la redditività a lungo termine del cliente?
- Quali clienti hanno il maggiore potenziale di redditività rispetto ad altri?
- Quanto dipende l'azienda da stimati clienti che rappresentano la maggioranza dei profitti dell'azienda? O come viene distribuita la redditività dell'azienda tra i clienti?
- Quali basi di clienti stanno erodendo la redditività dell'azienda negli ultimi anni?
- Come dovrebbero essere allocate le risorse dell'azienda tra diversi gruppi di clienti (clienti stimati contro clienti non importanti)?
- Quali rapporti con i clienti devono essere interrotti per evitare perdite ricorrenti?

Si noti che in alcuni mercati industriali, il 20% dei clienti rappresentava il 225% della redditività totale della base clienti (Cooper e Kaplan, 1991). Ad esempio, nel settore bancario, il 20% dei clienti bancari rappresentava tra il 130% e il 200% dei profitti totali (Storbacka, 1994). Considerando che il numero sproporzionato di clienti rappresenta la principale base di profitto per l'azienda, la selettività del cliente ha un senso economico.

Una misura del successo della gestione delle relazioni con i clienti (CRM).

Per gestire correttamente le relazioni con i clienti, l'azienda ha bisogno di sapere se le sue relazioni con i propri clienti sono sulla strada giusta e meritevoli di ulteriori investimenti. La solida relazione con il cliente mostrerebbe un sano ritorno sull'investimento (ROI) sia per il cliente che per il fornitore di servizi. Tale ROI può derivare dall'aumento delle entrate, dalla maggiore partecipazione dei clienti a promozioni e vendite future attraverso l'aumento dei referral dei clienti, la riduzione del turnover dei clienti e dei tassi di defezione, la riduzione dei costi di mantenimento della relazione o la riduzione dei costi di mantenimento della relazione per il fornitore di servizi. Dal punto di vista del cliente, tale ROI può includere un maggiore supporto del servizio, vantaggi più personalizzati e una maggiore soddisfazione del cliente. L'interdinamica e i potenziali benefici/costi della relazione con il cliente sono riassunti nella Figura 3.2 (Zikmund et al.).

Una volta identificati e stimati i costi e i benefici della relazione con il cliente, è possibile misurare il ROI della relazione con il cliente, che può essere una base per giustificare investimenti futuri nella relazione con il cliente. Sebbene il ROI sia utile per misurare il successo finanziario delle iniziative CRM, potrebbe non riflettere il valore non finanziario per il cliente, ad esempio un'esperienza positiva del cliente con incontri di servizio. Pertanto, un numero crescente di aziende ha iniziato a utilizzare il Customer Management Assessment Tool (CMAT), progettato per misurare il valore del cliente non finanziario creato dal CRM e quindi per confrontare i progressi del CRM dell'azienda con quelli dei suoi concorrenti. CMAT è lo strumento di valutazione CRM leader per l'azienda che vuole capire quanto bene gestisce le relazioni con i propri clienti rispetto ai suoi rivali e capire come può creare più valore per il cliente dal CRM (Woodcock et al., 2003).

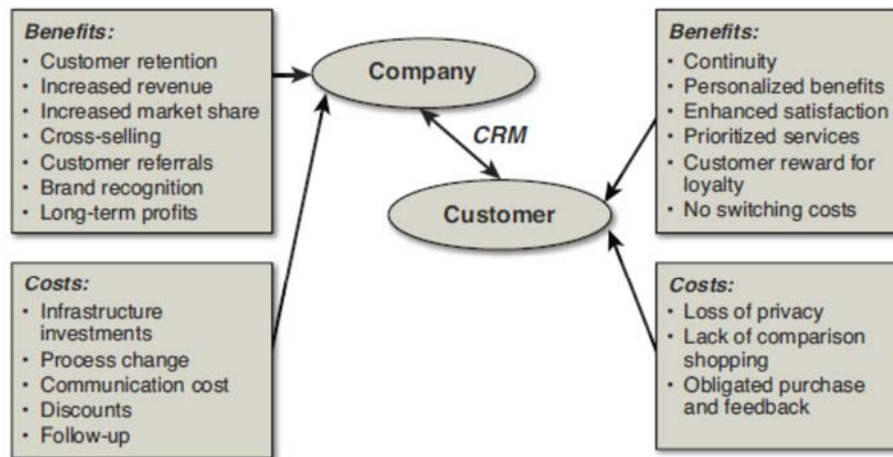


Figure 3.2. *Potential costs and benefits of the customer relationship*

3.4 Misurare le performance di erogazione del servizio **NO**

Un'analisi dei divari tra l'esperienza del cliente e l'esito del processo di servizio dell'azienda è la chiave per monitorare le prestazioni di erogazione del servizio dell'azienda e gestire con successo il servizio clienti (Czarnecki, 1999). Tali lacune possono essere le principali fonti di insoddisfazione dei clienti e caratterizzate come guasti del servizio. Per ridurre o eliminare tali lacune, l'azienda dovrebbe misurarle rispetto agli standard di servizio dell'azienda e alle prestazioni dei suoi concorrenti. In generale, la misurazione delle prestazioni del servizio inizia con un audit del servizio clienti e poi lo sviluppo di standard di servizio specifici, come mostrato nella Figura 3.3 (La Londe e Zinszer, 1976). Questa sezione elaborerà l'audit del servizio e i processi di definizione degli standard di servizio che diventano la base per definire la qualità del servizio e sviluppare i parametri di riferimento.

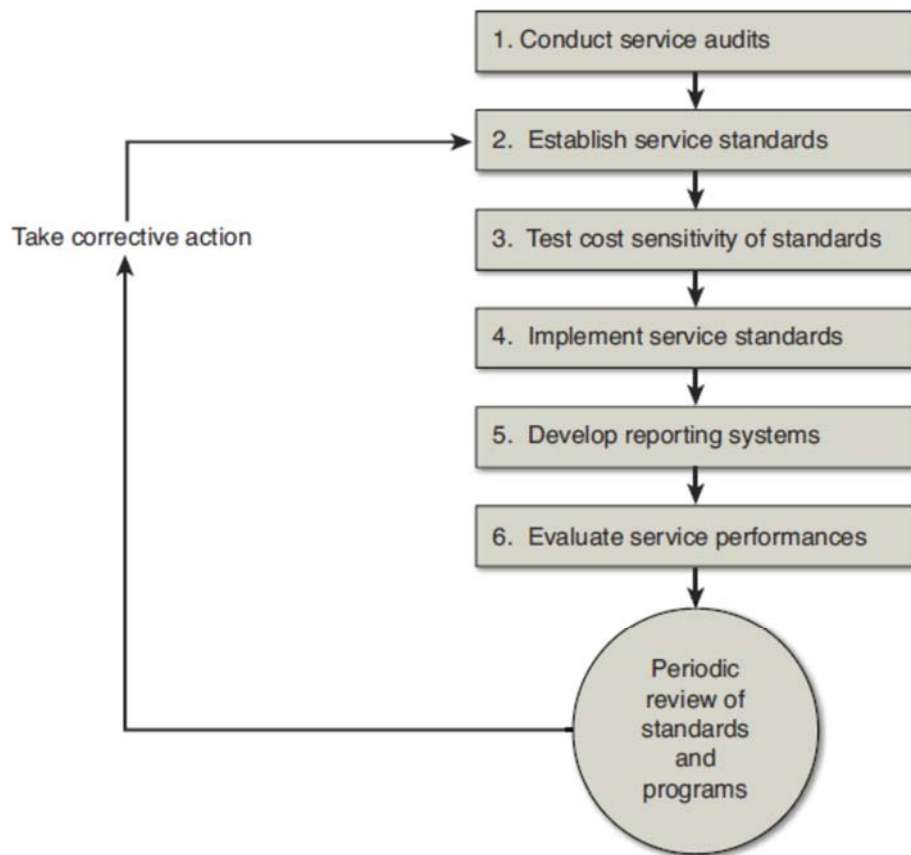


Figure 3.3. *The customer service measurement process*

Audit di servizio

Gli audit di servizio possono comportare la valutazione dell'attuale livello di servizio clienti da prospettive interne, la valutazione dell'impatto del servizio clienti sulla quota di mercato e sulla redditività dell'impresa e il parametro di riferimento delle prestazioni del servizio clienti rispetto ai concorrenti dell'impresa. Prima di valutare il servizio clienti esistente, un audit del servizio clienti dovrebbe iniziare con lo sviluppo di chiari obiettivi del servizio clienti, la formulazione di piani di servizio e la creazione di canali di segnalazione (Lambert e Lewis, 1980). Una chiave per il successo degli audit dei servizi è l'accuratezza e la tempestività delle informazioni ottenute dal feedback dei clienti, dai suggerimenti dei dipendenti e dai benchmark esterni. Per garantire l'accuratezza e la tempestività di tali informazioni, i revisori dei servizi devono sviluppare il flusso di comunicazione dai clienti all'azienda, all'interno dell'azienda e all'interno dell'azienda su base periodica.

Standard di servizio

Gli standard del servizio clienti dovrebbero riflettere ciò di cui il cliente ha bisogno piuttosto che ciò che la direzione pensa che i clienti abbiano bisogno. Dovrebbero anche fornire una misura obiettiva delle prestazioni del servizio, nonché aree di gestione per l'azione correttiva (La Londe e Zinszer, 1976). Gli standard del servizio clienti possono essere stabiliti sulla base di tre prospettive, come mostrato nella Figura 3.4 (Lambert e Lewis, 1980):

- Livello in stock
- Tempo di transito
- Coerenza del ciclo dell'ordine

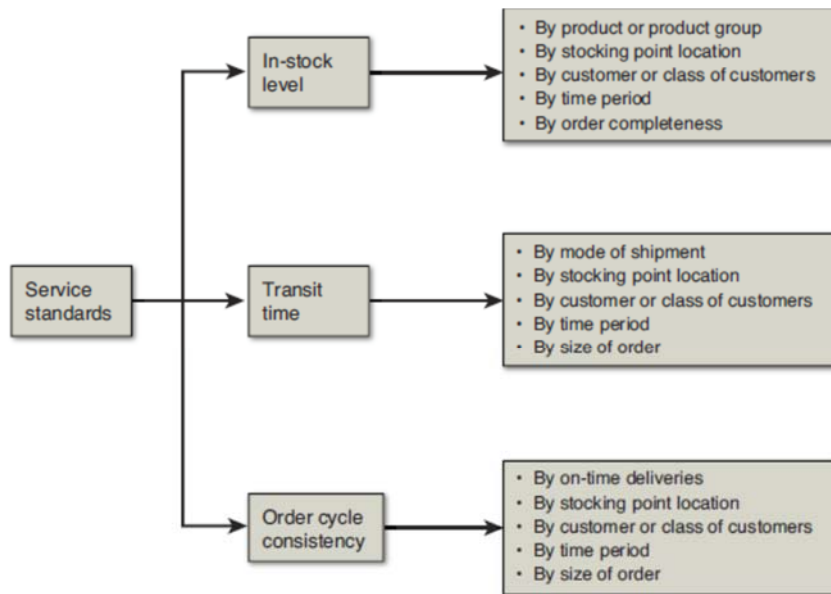


Figure 3.4. *The examples of customer service standards*

Qualità del servizio

In parole povere, la qualità del servizio è al servizio del cliente fin dalla prima volta. Più formalmente, la qualità del servizio è definita come un servizio "senza errori" che soddisfa o supera costantemente le aspettative e le esigenze dei clienti. La qualità del servizio deriva dalla conformità alle aspettative del cliente che sono descrizioni cognitive della qualità nella percezione, qualità economica ("accessibilità") e disponibilità. Poiché la qualità nella percezione rappresenta il sentimento soggettivo dei clienti, la qualità del servizio può cambiare nel tempo ed è quindi un concetto molto sfuggente. Pertanto, alcuni fornitori di servizi potrebbero non essere consapevoli delle esigenze comuni dei loro clienti. In tal caso, alcune esigenze dei clienti potrebbero non rientrare nell'ambito del servizio a causa dell'onere economico derivante dall'ampliamento dell'ambito del servizio.

Considerando questo dilemma, la definizione di qualità del servizio dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

- Cosa renderà i clienti più felici?
- Cosa determina i bisogni e le aspettative dei clienti?
- Quali elementi costituiscono la qualità del servizio?
- Come e quando il fornitore di servizi chiede il feedback dei clienti?
- Cosa serve per ottenere clienti abituali per i servizi?
- Qual è la norma del settore per la qualità del servizio?
- Dove è più probabile che si verifichi l'errore del servizio?
- Con quali mezzi e con quale frequenza il fornitore di servizi comunica con i clienti per rilevare possibili problemi di servizio?
- Come si può misurare la qualità del servizio?

Come mostrato nella Figura 3.5, la qualità del servizio è tipicamente composta da tre elementi: prodotto del servizio, ambiente del servizio e erogazione del servizio, che può coinvolgere o meno un prodotto fisico

(Rust e Oliver, 1994). Il prodotto del servizio è il servizio in quanto è progettato per essere fornito (Rust e Oliver, 1994). Ad esempio, un servizio Internet a banda larga ad alta velocità che consente ai clienti di navigare e cercare in una varietà di siti Web e di comunicare con i propri amici e familiari è un prodotto di servizio. L'ambiente di servizio include l'ambiente, lo spazio, la funzione, l'ambiente circostante e la struttura per facilitare e arricchire il processo di erogazione del servizio. Un esempio sono i tavoli da pranzo di un ristorante, la disposizione interna, il design e l'atmosfera, tutti volti a migliorare le esperienze culinarie per i clienti. L'erogazione del servizio è il modo in cui il servizio viene presentato ai clienti. Ad esempio, il trasporto dei passeggeri delle compagnie aeree verso la destinazione di loro scelta, in tempo e in modo professionale conforme alle loro aspettative illustra l'erogazione del servizio.

Lacune di servizio

A causa della difficoltà intrinseca nel concettualizzare e valutare la qualità del servizio, può fallire. La qualità del servizio è spesso l'indicatore delle differenze tra aspettative e percezioni da parte del management, dei dipendenti e dei clienti. Tali differenze sono chiamate "divari di servizio". Secondo Parasuraman et al. (1985), ci sono quattro possibili lacune di servizio (vedi Figura 3.6):

- Divario 1: la differenza tra ciò che i clienti si aspettano da un servizio e ciò che la direzione percepisce che i clienti si aspettano
- Divario 2: la differenza tra ciò che la direzione percepisce e ciò che i clienti si aspettano e le specifiche di qualità stabilite per l'erogazione del servizio
- Divario 3: la differenza tra le specifiche di qualità impostate per l'erogazione del servizio e la qualità effettiva di tale erogazione del servizio
- Divario 4: la differenza tra la qualità effettiva dell'erogazione del servizio e la qualità dell'erogazione del servizio come descritto nelle comunicazioni esterne dell'azienda

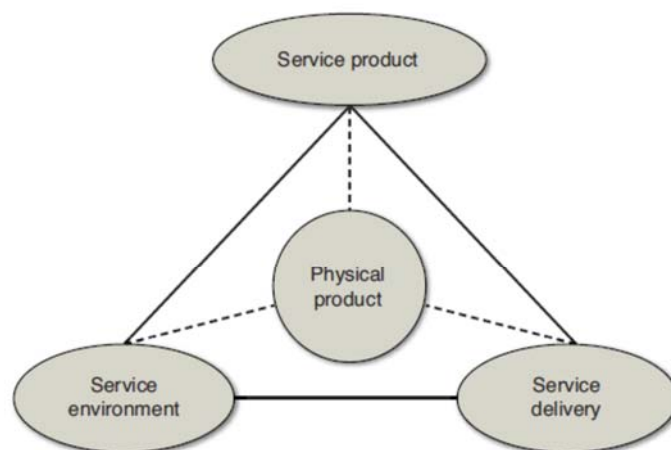


Figure 3.5. *Key components of service quality*

Spiegazione del modello dei Gap

benchmark di servizio

Il servizio clienti non può essere migliorato senza essere misurato. Le misurazioni sono destinate a confronti che forniscono un'istantanea della posizione del fornitore di servizi rispetto ai suoi concorrenti e alle norme del settore. Pertanto, la misurazione della soddisfazione del cliente per le prestazioni del servizio

dell'azienda può dire se c'è spazio per il miglioramento del servizio. Prima di misurare la soddisfazione del cliente, l'azienda deve rispondere alle seguenti domande (Myers, 1999):

- Quali sono gli obiettivi della misurazione della soddisfazione del cliente?
- Chi sarà intervistato? Ad esempio, vengono intervistati sia i clienti che i dipendenti del fornitore di servizi?
- Quali strumenti sono necessari per la misurazione?
- Da dove provengono gli attributi del servizio? Provengono da focus group di clienti o dalla ricerca di mercato del fornitore di servizi?
- Che tipo di scala di misurazione dovrebbe essere utilizzata?
- Dovrebbe essere utilizzato un indice di soddisfazione del cliente? Un indice di soddisfazione del cliente (CSI) è un singolo numero che la direzione ritiene possa dire come si sta comportando il fornitore di servizi per quanto riguarda la soddisfazione del cliente (Chakrapani, 1998).

Poiché l'obiettivo finale della misurazione della soddisfazione del cliente è quello di sviluppare uno standard di servizio che possa essere la base per il miglioramento continuo del servizio, il fornitore del servizio deve stabilire uno standard di servizio affidabile. Un benchmark di servizio rappresenta un tale standard.

In generale, un benchmark di servizio è il parametro necessario per un processo di miglioramento continuo del servizio attraverso il quale un fornitore di servizi può valutare i propri punti di forza e di debolezza interni, valutare i vantaggi comparativi dei principali concorrenti, identificare i migliori

pratiche dei leader funzionali del settore e incorporare questi risultati in un piano d'azione strategico orientato all'acquisizione di una posizione di superiorità (Min and Min, 1996). La definizione di un benchmark di servizio consiste tipicamente nei seguenti passaggi (Camp,

1989; Min e Min, 1996):

1. Identificare e dare priorità agli attributi del servizio clienti che influenzano la percezione della qualità del servizio da parte del cliente.
2. Sviluppare metriche di servizio come standard di prestazione.
3. Identificare il fornitore di servizi delle migliori pratiche come benchmark e confrontare la sua prestazione di servizio con quella del benchmark utilizzando l'analisi del gap di servizio.
4. Sviluppare un piano d'azione strategico per il miglioramento continuo del servizio.

3.5 Formulare una Strategia di Servizio Clienti vincente in a Supply Chain

Il servizio clienti è un prerequisito importante per la soddisfazione del cliente che porta a ripetere l'attività del cliente e, di conseguenza, aumenta i ricavi delle vendite e la quota di mercato. L'aumento dei ricavi delle vendite e della quota di mercato ha un impatto sui profitti dell'azienda, vale a dire la redditività. Considerando il ruolo crescente del servizio clienti nella redditività dell'azienda, il servizio clienti dovrebbe essere in prima linea nella strategia aziendale dell'azienda. Indipendentemente dal tipo specifico e dai pacchetti di servizi da fornire ai clienti, una strategia vincente per il servizio clienti dovrebbe includere quanto segue:

- Il punto di vista dei clienti rispetto alle loro esigenze, preferenze e giudizio sull'importanza di determinati attributi del servizio o pacchetti di servizi

- Misurazione e monitoraggio sistematico e oggettivo delle prestazioni del servizio rispetto ai concorrenti
- Analisi costi/benefici (o ritorno sull'investimento) associati a iniziative di miglioramento del servizio
- Garanzia di un flusso di informazioni efficiente e tempestivo all'interno dell'azienda, tra l'azienda e i suoi clienti e lungo la catena di fornitura (o tra le società partner)

Ad esempio, oltre a offrire le sfaccettature immateriali di servizi come comfort, relax e coccole, alcuni hotel di lusso hanno tentato di rendere più visibili le parti inosservate del proprio pacchetto di servizi ribaltando il letto, in un benvenuto/grazie personalizzato note e cioccolatini confezionati in regalo. Questo tipo di strategia cattura immediatamente l'attenzione dei clienti, anche se potrebbe non costare molto per la gestione dell'hotel. Ancora più importante, la nota stessa rappresenta una linea di comunicazione che la direzione dell'hotel sta cercando di aprire per migliorare il contatto con i clienti, il che a sua volta aumenta il flusso di informazioni tra il gestore dell'hotel e il cliente.

In generale, una strategia vincente di servizio al cliente può essere formulata tenendo conto delle seguenti dimensioni del servizio:

- **Selettività del cliente:** alcuni clienti sono più costosi da servire rispetto ad altri a causa delle loro differenze intrinseche di carattere, natura ed esigenze speciali. Ad esempio, un fornitore di assicurazione sanitaria può evitare i fumatori, le persone obese, gli anziani e le persone geneticamente suscettibili al diabete e al cancro, rivolgendosi a potenziali clienti (ad esempio, non fumatori) con bassi rischi per la salute. Allo stesso modo, alcune compagnie di assicurazione potrebbero negare l'assicurazione auto ai conducenti spericolati con una storia di incidenti frequenti o potrebbero addebitare ingenti premi assicurativi a quei conducenti. Alcuni fornitori di servizi logistici di terze parti potrebbero essere riluttanti a servire potenziali clienti con un conto inferiore a un milione di dollari. Invece, potrebbero voler concentrarsi sui clienti chiave con molta attenzione individuale. Allo stesso modo, molti aerei di linea trattano i frequent flyer in modo diverso dando la priorità al loro imbarco e aggiornando l'assegnazione dei posti.
- **Mix di servizi/portafoglio:** come discusso in precedenza, la qualità del servizio è modellata non solo dai prodotti del servizio, ma anche da altri ingredienti come prodotti fisici, ambienti di servizio e dipendenti del servizio. Pertanto, un fornitore di servizi deve determinare quale mix di servizi riflette meglio la natura dei servizi che desidera fornire nel particolare settore di attività. Ad esempio, una lavanderia a gettoni preferirebbe investire nell'aggiornamento di lavatrici e asciugatrici piuttosto che aumentare l'assistenza in loco a causa del limitato contatto diretto con i propri clienti.

D'altra parte, i servizi di consulenza fiscale e i servizi di prestito ipotecario, che richiedono un elevato livello di contatto diretto con i propri clienti, potrebbero dover concentrarsi maggiormente sull'offerta di consulenza professionale per la situazione finanziaria unica di ciascun cliente e sull'attenzione personalizzata al cliente piuttosto che sull'aggiornamento servizi della struttura.

- **Personalizzazione di massa:** vista la crescente base di mercato risultante dalla globalizzazione delle attività commerciali, la personalizzazione su vasta scala non è una novità per molte aziende che offrono una varietà di pacchetti di servizi. Da quando le case automobilistiche come General Motors (GM) hanno iniziato a offrire ai propri clienti un'ampia varietà di configurazioni di auto (ad es. cilindrata, colore e altri pacchetti opzionali), la strategia di personalizzazione di massa è stata applicata ad altri settori, incluso il settore dei servizi. Ad esempio, un operatore via cavo regionale offre spesso un'ampia scelta di pacchetti di servizi, come l'accesso a canali televisivi di base, canali cinematografici premier, opzioni pay-per-view, Internet a banda larga, identificazione del chiamante e servizi telefonici a lunga distanza, che soddisfano alle diverse esigenze dei clienti a prezzi differenti.

In-Housing contro Outsourcing

Uno dei primi passi per l'approvvigionamento è il riconoscimento della necessità di esternalizzazione. In altre parole, il sourcing non è necessario se l'azienda decide di realizzare i propri prodotti e creare i propri servizi da sola, senza ricorrere ad aiuti o risorse esterne.

L'azienda può giustificare la propria decisione di utilizzare le proprie risorse se tale decisione può apportare numerosi vantaggi che potrebbero superare i potenziali vantaggi dell'outsourcing.

La scelta tra in-house e outsourcing spesso dipende dalla valutazione dei seguenti fattori: costi (compresi gli investimenti di start-up), valore aggiunto, tempo (tempi di risposta), capacità produttiva, capacità finanziaria, controllo sui programmi di produzione, controllo di qualità, stabilità della forza lavoro, rischio di trasferimento di tecnologia, volume di produzione, know-how e diritti di brevetto. Ad esempio, la gestione interna della tecnologia dell'informazione (IT) richiede l'utilizzo del personale, delle apparecchiature informatiche, del software e dei dispositivi periferici dell'azienda, sostenendo al tempo stesso i costi di installazione iniziale, aggiornamenti software/hardware, manutenzione, formazione degli utenti e sviluppo della rete. D'altro canto, l'outsourcing dell'IT libera l'azienda dai problemi e dai costi sopra menzionati, pur perdendo il controllo sulle operazioni IT.

Allo stesso modo, i pro e i contro dell'in-house rispetto all'outsourcing dovrebbero essere attentamente valutati prima di scegliere una di queste due opzioni. In ogni caso, non si può ignorare il fatto che un numero crescente di aziende tende a esternalizzare le operazioni della catena di fornitura più che mai. È un dato di fatto, la spesa per materiali esternalizzati negli ultimi anni ha superato il 60% del fatturato totale delle vendite di un'azienda tipica, rispetto a meno del 30% subito dopo la seconda guerra mondiale (Baily et al., 2005).

Allo stesso modo, nel settore IT, secondo NetStride Internet Solutions (2010), quasi il 70% delle piccole e medie imprese esternalizza parte o l'intero fabbisogno di web hosting. Seguendo questa tendenza, alcune aziende Fortune 500 come Procter & Gamble e DuPont hanno ampliato le proprie operazioni di outsourcing. Ad esempio, negli ultimi dieci anni, Procter & Gamble ha esternalizzato tutto, dalla infrastruttura IT, alle operazioni dei data center, alla finanza, alla contabilità e alle risorse umane fino alla gestione dei suoi uffici/strutture da Cincinnati a Mosca. Voleva che la metà di tutti i nuovi prodotti P&G provenissero dall'esterno nel 2010, rispetto al 20% di diversi anni prima. In particolare, Procter & Gamble intendeva cedere oltre l'80% delle sue funzioni IT di back-office a outsourcer come Electronic Data Systems (EDS) e Affiliated Computer Services (ACS) (Information Age, 2006). DuPont voleva anche sistemare il suo ingombrante sistema di amministrazione di documenti, buste paga e benefici accessori per i suoi 60.000 dipendenti in 70 nazioni diverse, con dati sparsi tra diverse piattaforme software e unità aziendali globali. Assegnando un contratto di outsourcing a lungo termine alla Convergys Corp. con sede a Cincinnati, il più grande operatore di call center del mondo, che è stata ingaggiata per riprogettare e amministrare i programmi per le risorse umane di DuPont, DuPont ha ridotto i costi del 20% nel primo anno e del 30 % un anno dopo.

Nonostante la crescente popolarità dell'outsourcing, un'impresa non dovrebbe saltare sul carro dell'outsourcing senza soppesare attentamente i pro e i contro dell'in-house rispetto all'outsourcing, come riassunto nella Tabella 8.1.

Tab 8.1 Fattori che favoriscono l'in-house o l'outsourcing

Factors Favoring In-Housing	Factors Favoring Outsourcing
• If the needed material and part can be less expensively obtained and/or made within the organization than outside the organization. • If the production and distribution schedules need to be controlled by the organization to maintain supply chain flexibility. • If the organization excels at innovation and therefore needs to maintain its know-how or design secrecy without a risk of technology transfer. • If a product or its part is vital and requires extremely close quality control. • If a product or its part can be produced on existing equipment and is of the type in which the firm has considerable manufacturing experience and expertise. • If the organization does not need to make extensive start-up investment in facilities and equipment because it has already sufficient production capacity. • If requirements or demands for a product and its part are projected to be both relatively large and stable. Thus, the organization can create economies of scale for its own production.	• If the organization has limited resources and financial capacity and therefore cannot afford to make additional investment of its capital in developing new products or markets. • If the organization would like to focus on its core competency and improve its overall supply chain efficiency by contracting out its costly and inefficient non-core business functions. • If the organization's existing personnel skills and technological know-how cannot be readily adapted to making a product or its parts within the organization. • If patents or other legal barriers preclude the organization from making a product or its parts. • If the anticipated demand for a product or its parts are either temporary or seasonal. • If the anticipated demand for a product or its parts are small in volume. • If the organization does not want to deal with potential labor-management conflicts and work stoppages (or labor strikes). • If the organization would like to have contingency plans in case of emergencies and unexpected supply chain interruption.

Principi di outsourcing

In generale, l'outsourcing si riferisce all'atto di trasferire le attività aziendali "non core" dell'azienda e le relative responsabilità decisionali a fornitori esterni. Il suo obiettivo principale è migliorare la flessibilità e la competitività dell'organizzazione nei mercati in rapida evoluzione. Poiché l'outsourcing libera le risorse chiave dell'azienda, come denaro, personale, tempo, attrezzature e strutture, è un modo popolare per snellire le operazioni della catena di fornitura dell'azienda. Le funzioni aziendali spesso esternalizzate comprendono servizi di call center, servizi logistici, servizi di pulizia, buste paga e servizi di segreteria, servizi di tecnologia dell'informazione (ad esempio sviluppo di siti Web, hosting Web, servizi di supporto cloud, immissione di dati, data warehousing), fabbricazione e assemblaggio, audit e pagamento, contabilità e fatturazione, gestione fiscale, vendite e marketing e conformità in materia di salute e sicurezza.

Una volta presa la decisione sull'outsourcing, il passo successivo per l'outsourcing è determinare l'ambito dell'outsourcing. A seconda della sua portata, l'outsourcing può essere implementato in quattro fasi diverse (Sanders e Locke, 2005):

- **Outtasking**: con l'outtasking, un compito specifico con un ambito ristretto, come la consegna di prodotti finiti ai rivenditori in una determinata area, può essere appaltato a un fornitore esterno (outsourcer), come un'azienda di autotrasporto. In altre parole, l'outtasking è caratterizzato dall'esternalizzazione di uno o più compiti considerati principalmente tattici e standardizzati.
- **Servizi cogestiti**: il servizio cogestito è un'altra forma di outsourcing in cui l'ambito del lavoro subappaltato eseguito dal fornitore esterno è maggiore dell'outtasking, ma le attività esternalizzate sono comunque controllate dal cliente. È caratterizzato dall'esternalizzazione di molteplici compiti che sono per lo più tattici e parzialmente standardizzati. Un esempio di servizio cogestito è l'accordo di inventario gestito dal fornitore (VMI) tra il produttore e il suo fornitore.

- **Servizi gestiti:** con i servizi gestiti, un fornitore esterno è responsabile della progettazione, implementazione e gestione delle soluzioni end-to-end della catena di fornitura per il cliente. I servizi gestiti spesso comportano la personalizzazione delle attività esternalizzate. Un esempio è l'utilizzo di un fornitore di servizi logistici di terze parti per la gestione di una gamma completa di attività logistiche integrate, quali personale, acquisto/manutenzione di attrezzature, gestione delle strutture, sviluppo di software, gestione dei materiali, gestione dell'inventario e gestione del traffico/vettori.
- **Outsourcing completo:** nell'outsourcing completo, il fornitore esterno si assume l'intera responsabilità della progettazione personalizzata, dell'implementazione, della gestione e spesso della determinazione della direzione strategica dell'intera funzione aziendale. L'outsourcing completo può rendere l'azienda virtuale perché le attività esternalizzate sono completamente nelle mani di un fornitore esterno. Un esempio è l'outsourcing dell'intera gamma di servizi di tecnologia dell'informazione (IT), che comprendono l'esecuzione quotidiana, l'acquisto e la manutenzione delle apparecchiature, lo sviluppo/formazione del personale, il libro paga e la pianificazione strategica. Poiché il cliente dipende fortemente dal proprio fornitore esterno e non ha alcun controllo sulle sue operazioni, l'outsourcing completo può essere più rischioso rispetto ad altre forme di outsourcing.

Se implementato in modo appropriato, l'outsourcing può portare numerosi vantaggi gestionali:

- Aumento dell'efficienza operativa con costi totali inferiori attraverso la riduzione degli investimenti in risorse non critiche (ad esempio, massimizzazione degli investimenti IT)
- Maggiore rapidità di commercializzazione grazie alla collaborazione con un partner con l'esperienza e la capacità di immettere più rapidamente nuovi prodotti e servizi sul mercato
- Maggiori opportunità per un'azienda di entrare in nuovi mercati attraverso la rapida esecuzione di una funzione di catena di fornitura esternalizzata da parte di un partner esterno (o outsourcer) che ha maggiore familiarità e specializzazione in tali mercati
- Rischio mitigato di fallimento aziendale trasferendo parte del rischio all'outsourcer
- Maggiore attenzione alle competenze chiave dell'azienda e sviluppo di quelle competenze mirate di livello mondiale per aggiungere direttamente valore ai clienti dell'azienda

Nonostante i vantaggi sopra menzionati, un piano di outsourcing inadeguato può causare più danni che benefici. In particolare, una delle maggiori sfide nell'implementazione di successo dell'outsourcing è la gestione di una relazione di outsourcing produttiva con l'outsourcer (Lynch, 2000). Per mantenere tale relazione è possibile adottare le seguenti misure (Macronimous.com, 2011):

- **Sostenere un buon rapporto tra i dirigenti con responsabilità strategiche.** L'amicizia tra pari e il coordinamento sincronizzato con i dirigenti con responsabilità strategiche di un outsourcer sono fattori importanti per sostenere relazioni a lungo termine con loro. Inoltre, mantenere un unico punto di contatto con l'outsourcer aiuterà a evitare confusione e sforzi di comunicazione duplicati.
- **Sviluppare parametri di performance ben definiti e quantificabili.** I criteri di prestazione dell'outsourcing devono essere quantificabili e devono essere stabiliti come criteri all'inizio del contratto. Se l'impresa esternalizzata può confrontare la performance dell'outsourcer con le misure di performance prestabilite, può valutare gli evidenti vantaggi dell'outsourcing. L'outsourcer saprebbe anche a che punto è nel soddisfare le aspettative del cliente in outsourcing.
- **Istituire consigli o comitati speciali.** Rapporti di outsourcing di successo implicano la creazione di comitati esecutivi e consigli di amministrazione speciali che elaborino le migliori strategie per la gestione fluida ed efficace del rapporto di outsourcing. Inoltre, la tempestiva identificazione e risoluzione dei problemi di outsourcing attraverso l'aiuto di questi comitati e consigli può affrontare preventivamente i problemi e risolvere i conflitti.

- **Sviluppare incentivi e sanzioni.** L'outsourcer è incoraggiato a soddisfare o superare le aspettative dei clienti stabilendo prezzi basati sulle prestazioni (basati sul merito). Quando la prestazione supera lo standard di prestazione stabilito, si applicano gli incentivi. D'altro canto, quando le prestazioni dell'outsourcer non raggiungono tale standard, verranno imposte delle sanzioni. Questa pratica aiuterà entrambe le parti a comprendere la chiara aspettativa di prestazione e la struttura di premi/penalità e quindi a prevenire potenziali controversie sulle prestazioni di outsourcing.
- **Organizzare riunioni periodiche di revisione.** Per un rapporto di outsourcing di successo, è meglio organizzare riunioni frequenti per la revisione formale delle prestazioni. Questi incontri possono discutere su cosa stanno lavorando entrambe le parti e quali sono i risultati finali, dato un periodo di tempo.
- **Formare il personale dell'outsourcer.** Al personale dell'outsourcer dovrebbero essere offerte opportunità di formazione continua in modo che possa allineare i propri obiettivi aziendali agli obiettivi di outsourcing del cliente in outsourcing. Le problematiche che guidano le esigenze del cliente devono essere comprese e lo sforzo dell'outsourcer deve essere correlato a tali esigenze. L'agenda della formazione può includere capacità di gestione, progresso tecnologico o qualsiasi cosa che possa migliorare la relazione con il cliente.
- **Comprendere le differenze culturali.** Poiché entrambe le parti coinvolte nel rapporto di outsourcing avranno la propria cultura, queste differenze devono essere riconosciute e colmate. L'organizzazione di eventi sociali, l'educazione sul background aziendale, la partecipazione ai reciproci programmi di controllo della qualità sono alcuni dei modi per colmare il divario culturale.

Cosa dovrebbe essere outsourced

Il ruolo fondamentale degli acquisti nella gestione della catena di fornitura include l'acquisizione dei materiali giusti nella giusta quantità per la consegna al momento giusto nel posto giusto dalla fonte giusta con il servizio giusto (prima, durante e dopo l'acquisto) al giusto prezzo. Di questi sette "diritti", la determinazione della provenienza dei materiali è uno dei primi passi di un processo di acquisto. Tale determinazione inizia con l'identificazione dei materiali necessari per supportare le operazioni continue della catena di fornitura dell'organizzazione. Tali materiali includono materie prime (ad esempio ferro, rame, carbone, gomma, petrolio greggio, legname, carta, grano, cotone, mais, carne, ecc.), parti/componenti semilavorati, forniture per manutenzione, riparazione e funzionamento (MRO) e strumenti.

Oltre a questi materiali, beni strumentali, beni immobili e servizi (ad esempio, servizi di trasporto, servizi di costruzione, servizi legali) possono essere acquistati da fornitori esterni. Poiché le esigenze di acquisto di materiali, parti, forniture e servizi differiscono da un'organizzazione all'altra e/o da un ciclo di approvvigionamento all'altro, è sempre difficile per i professionisti della supply chain prevedere e quindi identificare esattamente cosa, quanto e quando gli articoli o i servizi necessari dovrebbero essere reperiti. Pertanto, la decisione su cosa acquistare dovrebbe comportare il bilanciamento di una moltitudine di fattori quali requisiti di qualità, criticità del bisogno, vincoli di budget, sostituibilità, caratteristiche tecniche e durata di conservazione. Uno dei modi sistematici per prendere tale decisione potrebbe essere l'uso del cosiddetto "portafoglio d'acquisto" introdotto da Kraljic (1983). Utilizzando questo strumento, il rischio di fornitura coinvolto nell'acquisto di un determinato materiale può essere valutato rispetto al profitto generato dall'acquisto di quel materiale. Pertanto, un'impresa acquirente può determinare a quale tipo di materiale dare la priorità nell'approvvigionamento utilizzando il portafoglio dell'azienda in termini di rischio di fornitura e potenziale di profitto.

Chi può essere fonte di approvvigionamento

Una volta presa la decisione su cosa acquistare, il passo successivo per l'approvvigionamento è identificare potenziali fonti di approvvigionamento, valutarle, selezionare la/e giusta/e fonte/i tra di esse, quindi sviluppare quelle fonti scelte coltivando al tempo stesso il rapporto produttivo con loro per futuri

partenariati. Questo passaggio può essere ulteriormente suddiviso in cinque diverse fasi, come descritto nella Figura 8.5. Le sottosezioni successive approfondiscono queste fasi.

Scoperta di potenziali fonti di approvvigionamento

La globalizzazione delle attività commerciali insieme al rapido emergere di paesi a basso costo come Cina e India aumentano significativamente le potenziali basi di approvvigionamento. Sebbene le basi di offerta ampliate possano essere vantaggiose per le aziende acquirenti a causa del maggior numero di alternative da considerare, spesso complicano il processo di ricerca del fornitore appropriato. Per rendere più semplice tale processo di ricerca, l'impresa acquirente dovrebbe prima esplorare e sfruttare le fonti di informazione più affidabili sulle potenziali fonti di approvvigionamento. Queste fonti di informazioni sui fornitori possono essere classificate in quattro diverse categorie:

- Fonti di settore pubblicate: disponibili da pubblicazioni e siti Web che contengono informazioni su nuovi prodotti e sostituzioni, background generali dei fornitori e pubblicità
- Fonti interne: disponibili dai file storici dell'azienda
- Fonti professionali: disponibili presso i contatti professionali degli acquirenti
- Fonti internazionali: disponibili presso l'Organizzazione mondiale del commercio (OMC), governi stranieri e ambasciate

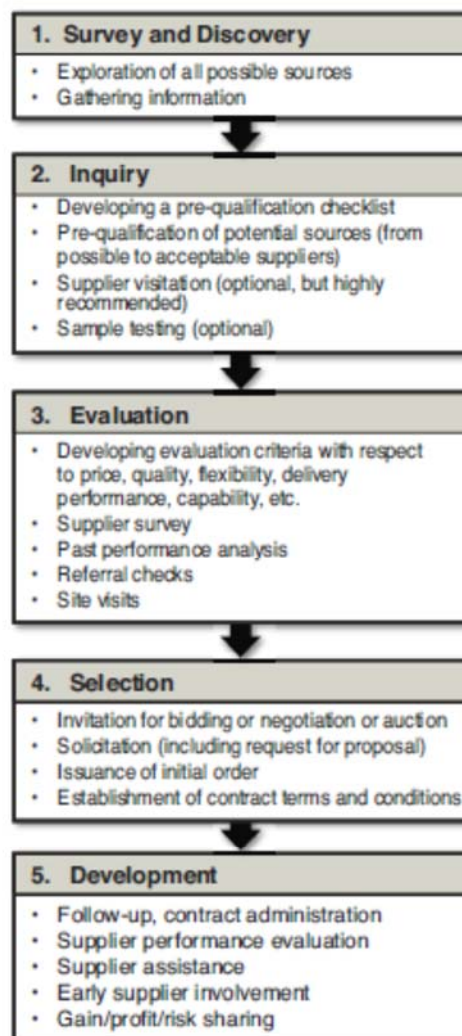


Figure 8.5. *Supplier selection steps*

NOTA: la valutazione dei Supplier non è richiesta, ma è ben dettagliata a seguire nel capitolo. CHI fosse interessato per approfondimento e/o ricerca personale chiedi copia della sezione al Docente Prof L. Battaglia. Pp282:288

Gestione dei rapporti con i fornitori

Secondo un sondaggio del 2008 condotto dal Consorzio APQC, la partnership con i fornitori e la sua integrazione con iniziative di approvvigionamento strategico hanno migliorato l'efficienza della catena di fornitura.

Inoltre, Hackett Group, una società di consulenza sui processi aziendali con sede negli Stati Uniti, ha scoperto che le aziende con le migliori pratiche utilizzavano il 75% dei loro contratti di sourcing come "a lungo termine", mentre le aziende medie utilizzavano solo il 37% dei loro contratti di sourcing come "a breve termine" (<http://www.scribd.com/doc/14171678/Deploying-Best-Practices-in-Supplier-Relationship-Management>). Questo fatto conferma l'importanza di un rapporto con i fornitori a lungo termine per la stabilità dell'approvvigionamento e il successivo successo della catena di fornitura. Riconoscendo tale importanza, un numero crescente di aziende ha tentato di trasformare il rapporto conflittuale con i propri fornitori in una partnership più cooperativa con loro. Una partnership cooperativa con il fornitore è un accordo tra l'impresa acquirente e il suo fornitore che prevede un impegno reciproco per un lungo periodo di tempo, inclusa la condivisione di informazioni, rischi e benefici (Ellram, 1990). In quanto tale, una partnership cooperativa con i fornitori differisce dalle tradizionali relazioni con i fornitori in quanto necessita di fiducia reciproca, condivisione di informazioni/rischi e risoluzione congiunta dei problemi, come riassunto nella Tabella 8.8 (Stuart, 1993).

Table 8.8. Traditional Supplier Relationship versus Cooperative Supplier Partnership

Traditional Supply Relationship	Cooperative Supply Partnership
Price emphasis for supplier selection	Multiple criteria including delivery and quality performances for supplier selection
Short-term purchase contracts	Long-term purchase contracts
Competitive bid evaluation	Intensive evaluation of supplier value added
Large supplier base	Few supplier base
Proprietary information	Information sharing
Power-driven problem solving	Mutual problem solving

Formando la partnership cooperativa con il fornitore, l'impresa acquirente può ottenere vari vantaggi gestionali, come elencati di seguito (Ellram, 1995a; Maloni e Benton, 2000):

- Riduzione dell'incertezza per l'azienda acquirente riguardo al costo dei materiali, alla qualità e ai programmi di consegna
- Risparmi sui costi grazie alla riduzione dei costi amministrativi, dei minori costi di passaggio e alle economie di scala negli ordini, nella produzione e nelle transazioni
- Maggiore fedeltà dei fornitori

- Condivisione del rischio attraverso investimenti congiunti, ricerca e sviluppo congiunti e progettazione congiunta dei prodotti
- Basi di approvvigionamento più stabili
- Migliore previsione della domanda e conseguente riduzione delle scorte attraverso la condivisione delle informazioni
- Riduzione dei tempi di ricerca di nuovi fornitori/raccolta di offerte competitive
- Maggiore integrazione dei processi della catena di fornitura

Nonostante questi numerosi vantaggi potenziali, la partnership con un fornitore può andare in pezzi se non viene gestita adeguatamente. Tra le altre, le cause più comuni di fallimento delle partnership con i fornitori sono scarsa comunicazione, mancanza di supporto da parte del top management, mancanza di fiducia, mancanza di impegno nella gestione della qualità totale da parte di un fornitore, scarsa pianificazione iniziale, mancanza di valore aggiunto/valore aggiunto distintivo del fornitore. benefici, mancanza di direzioni strategiche per la relazione e mancanza di obiettivi condivisi (Ellram, 1995b).

Global Sourcing

In senso lato, il global sourcing si riferisce alla pratica di **acquistare beni e servizi al di fuori dei confini geopolitici del paese**. L'approvvigionamento globale è iniziato per la prima volta negli anni '80 ed è aumentato costantemente negli ultimi tre decenni man mano che la base di approvvigionamento in tutto il mondo si espandeva gradualmente. L'emergere del sourcing globale è parallelo anche all'evoluzione della strategia aziendale nel tempo, come mostrato nella Figura 8.9. Pertanto, anche la logica e il focus dell'approvvigionamento globale dovrebbero cambiare nel tempo, man mano che cambia la priorità della strategia aziendale. Indipendentemente da ciò, il sourcing globale è spesso motivato dai seguenti tipi di leva finanziaria di cui l'impresa acquirente cerca di trarre vantaggio:

- **Risparmio sui costi:** i salari e i costi materiali sono spesso molto più bassi nei paesi in via di sviluppo rispetto a quelli dei paesi sviluppati a causa del minor costo della vita nei paesi in via di sviluppo. Sebbene i paesi in via di sviluppo non siano sempre equiparabili ai paesi a basso costo (LCC), è normale che l'impresa acquirente possa trovare più occasioni di prezzo nei paesi in via di sviluppo come Cina, India, Messico e Filippine rispetto a quelli dei paesi sviluppati.
- **Qualità superiore:** alcuni paesi hanno una lunga tradizione nella produzione di beni o materiali specializzati meglio di altri grazie al know-how e alle competenze accumulati. Ad esempio, il Brasile è noto per i suoi prodotti in pelle di alta qualità, mentre la Corea è nota per i suoi chip per computer di alta qualità. Pertanto, un acquirente che cerca di acquistare tali prodotti potrebbe avere maggiori possibilità di trovarli in quei paesi stranieri che sul proprio territorio nazionale.
- **Flessibilità:** anche se l'impresa acquirente dispone di un gruppo affidabile di fornitori nazionali tra cui scegliere per l'approvvigionamento futuro, l'ampliamento della base di offerta a livello globale aumenta la concorrenza tra i potenziali fornitori e quindi offre all'impresa acquirente l'opportunità di ottenere l'accordo migliore. Inoltre, in caso di interruzioni impreviste della fornitura nella regione nazionale, l'aggiunta di fornitori esteri alla base di fornitura fornisce protezione dai rischi di fornitura.
- **Diminuzione delle barriere commerciali:** il Reciprocal Tax Agreements Act del 1934 ha avviato la tendenza degli Stati Uniti verso tariffe più basse e scambi più liberi, una tendenza che continua ancora oggi. Allo stesso modo, in tutto il mondo, la formazione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) e una serie di movimenti di libero scambio hanno aumentato l'incentivo ad approvvigionarsi a livello globale. Ad esempio, gli Stati Uniti hanno un'aliquota del dazio relativamente bassa e non impongono un'imposta sul valore aggiunto (IVA) sulle merci importate da altri paesi.

Pertanto, il sourcing globale è più popolare tra molte aziende statunitensi (Assaf et al., 2006).

• **Conformità alle normative sul contenuto locale:** le normative sul contenuto locale richiedono alle aziende multinazionali che operano in paesi stranieri di aumentare il contenuto/percentuale di beni prodotti localmente per i loro acquisti. Per rimanere in attività e mantenere una base di clienti più ampia nei paesi stranieri, queste aziende devono approvvigionarsi da quei paesi ospitanti dove vendono e promuovono attivamente i loro beni e servizi ai clienti locali. Sebbene non sia critico, il rispetto delle normative sul contenuto locale può spingere le imprese multinazionali ad aumentare il sourcing globale (Monczka e Giunipero, 1990).

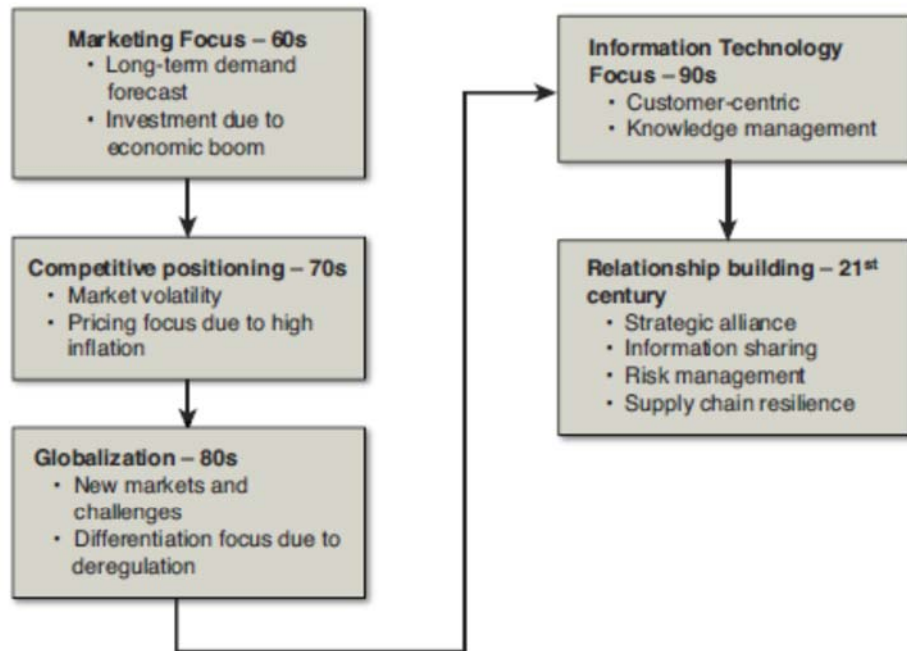


Figure 8.9. *The evolution of business-level strategy*

Prima di lanciarsi sul carro del sourcing globale, il responsabile degli acquisti deve comprenderne i potenziali svantaggi che possono facilmente comprometterne i vantaggi. Questi inconvenienti includono quanto segue:

• **Sfide logistiche:** l'approvvigionamento globale spesso comporta un lungo processo di trasporto a causa delle lunghe distanze che le merci importate devono percorrere e dei molteplici trasferimenti di tali merci da una modalità di trasporto a un'altra (ad esempio, dall'aereo al camion). Inoltre, il processo di passaggio attraverso l'ufficio doganale può allungare ulteriormente i tempi di consegna. In particolare, i beni urgenti, alla moda, stagionali e deperibili potrebbero perdere il loro valore a causa di una consegna intempestiva.

Questa preoccupazione è stata condivisa dai professionisti degli acquisti intervistati da Min e Galle (1991). Hanno indicato che il ritardo nei trasporti era il più grande ostacolo all'approvvigionamento globale.

• **Difficoltà di comunicazione:** sebbene l'inglese sia spesso parlato come lingua universale per le transazioni commerciali internazionali, ci sono molti paesi non anglofoni in cui tali transazioni avranno luogo. Ad esempio, con l'eccezione di Canada, Regno Unito e Hong Kong, le principali fonti di approvvigionamento estero per i professionisti degli acquisti statunitensi includono Cina, Giappone, Messico, Germania, Corea e Taiwan (Min e Galle, 1991). A causa delle barriere linguistiche, la negoziazione con queste fonti di approvvigionamento estere potrebbe richiedere molto più tempo rispetto all'approvvigionamento nazionale, e alcuni termini contrattuali potrebbero essere interpretati e fraintesi in modo errato.

- Costi nascosti: uno degli errori comuni commessi da molti responsabili degli acquisti è la premessa che il costo dell'approvvigionamento globale equivale al prezzo indicato del prodotto più il costo di consegna e i dazi doganali. Tuttavia, il costo effettivo allo sbarco del prodotto importato può essere molto più elevato del costo previsto dell'approvvigionamento globale a causa di altri costi aggiuntivi, come i costi di relazione, come mostrato nella Figura 8.10. Parte di questo errore di calcolo deriva dalla difficoltà nel quantificare questi costi e da pratiche commerciali opache o norme e regolamenti governativi nei paesi stranieri. Ad esempio, Min e Chen (2003) hanno scoperto che un commercio di importazione con la Cina richiede il pagamento di molte tariffe nascoste legate alla logistica, come segue:

- Commissioni di navigazione
- Tassa di trans-ancoraggio
- Tassa di ormeggio/disormeggio
- Tassa portuale
- Tassa di messa a terra
- Commissione di controstaia
- Spese di gestione del terminal
- Supplemento trasporto/carburante
- Tassa portuale
- Costo di carico/scarico
- Costi di assicurazione
- Costi aggiuntivi dovuti alla conformità richiesta con le iniziative di sicurezza dei container

Oltre a questi inconvenienti, ci sono altre sfide da affrontare nel sourcing globale. Queste sfide includono l'instabilità dei prezzi, diversi standard qualitativi/ambientali, diverse leggi sul lavoro, difficoltà nel ricorso legale e nella risoluzione dei conflitti, termini di pagamento complessi e così via. Alcuni di questi problemi verranno discussi nel capitolo 10, "Gestione della catena di fornitura globale".

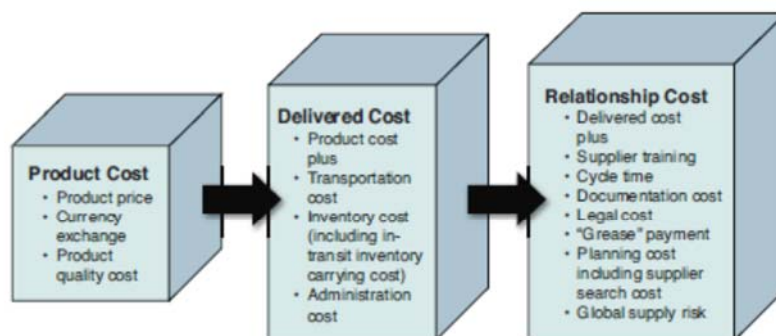


Figure 8.10. *Cost elements of global sourcing*

Acquisti elettronici e aste

Poiché il progresso nel commercio elettronico (CE) continua a rivoluzionare le pratiche commerciali odierne, è evidente che **il commercio elettronico è diventato parte integrante del panorama imprenditoriale**. EC ha suscitato un elevato livello di interesse grazie alla sua capacità di accelerare il

processo di ordinazione di acquisto, semplificare il pagamento degli acquisti, espandere le basi di fornitori, ridurre la documentazione ed eliminare gli errori negli ordini. Realizzando tali vantaggi gestionali, un numero crescente di organizzazioni di acquisto sta esplorando la possibilità di utilizzare l'e-purchasing (Min e Galle, 2003). Gli acquisti elettronici si riferiscono generalmente a pratiche di acquisto senza supporto cartaceo che utilizzano un sistema informativo interorganizzativo inteso a facilitare la comunicazione elettronica tra imprese, lo scambio di informazioni e il supporto alle transazioni attraverso una rete di accesso pubblico o reti private a valore aggiunto (VAN). Questo sistema informativo interorganizzativo comprende lo scambio elettronico di dati (EDI), il collegamento diretto con i fornitori, Internet, intranet, extranet, XML (Extensible Markup Language), l'ordinazione di cataloghi elettronici e la collaborazione online con groupware ed e-mail (Min e Galle, 2001). Tra questi, EDI, Internet e XML sono i mezzi più diffusi per gli acquisti elettronici. L'EDI ha lo scopo di facilitare lo scambio di dati da computer a computer tra più partner commerciali in formati standard leggibili dalle macchine attraverso una rete di reti di comunicazione business-to-business (Min, 2000). Ad esempio, Ford, Chrysler, Walmart, RJR Nabisco e Black & Decker generano elettronicamente documenti di acquisto come richieste di preventivo (RFQ), richieste di acquisto, ordini di acquisto e fatture tramite EDI e hanno riferito di aver risparmiato un'enorme quantità di tempo e costo durante i processi di preordine e ordinazione. Inoltre, EDI può supportare le offerte di acquisto. Ad esempio, la Union Pacific Railroad ha incoraggiato i suoi offerenti a utilizzare EDI per ricevere richieste di offerte e preventivi e inviare fatture. In una prospettiva più ampia, l'EDI svolge tre ruoli importanti nella gestione della catena di fornitura: integrazione elettronica, diffusione e condivisione delle informazioni e mercati elettronici (Min, 2000).

L'integrazione elettronica implica l'integrazione di due o più unità organizzative o processi aziendali indipendenti sfruttando le capacità dei computer e delle tecnologie di comunicazione (Venkatraman e Zaheer, 1990). Una maggiore integrazione degli sforzi attraverso le catene di approvvigionamento, a sua volta, consente alle aziende partecipanti all'EDI di ridurre i tempi di commercializzazione. Inoltre, l'integrazione elettronica creata da EDI può aiutare a ridurre i costi di produzione e migliorare la qualità del prodotto coinvolgendo i fornitori nel processo di progettazione e sviluppo del prodotto. L'EDI consente di comunicare più informazioni attraverso la catena di fornitura nello stesso lasso di tempo attraverso una trasmissione elettronica dei dati più rapida.

Pertanto, è probabile che l'EDI riduca i costi di ricerca delle informazioni associati all'acquisizione di informazioni sulle offerte di prodotti e sui prezzi di mercato, accelerando così la diffusione delle informazioni. I collegamenti EDI aumentano anche l'interdipendenza lungo la catena di fornitura e di conseguenza richiedono relazioni sostenibili a lungo termine e condivisione dei rischi (Min, 2000).

L'EDI può fungere da intermediario che collega l'acquirente e il fornitore in una catena di fornitura verticale, creando così un mercato elettronico in cui sia gli acquirenti che i fornitori possono accedere alle informazioni di mercato in modo più efficiente e tempestivo e successivamente rendendo molto più semplice lo shopping comparativo (ad es. , Bakos, 1991). Con le abbondanti informazioni di mercato disponibili nel mercato elettronico, un responsabile degli acquisti può confrontare un numero piuttosto elevato di offerte di prodotti in un breve periodo di tempo utilizzando EDI.

XML è una tecnologia che trasmette dati in formati flessibili. Mentre EDI utilizza set di dati rigidi e predefiniti per trasmettere dati, XML può essere utilizzato per la comunicazione e la trasmissione elettronica utilizzando un'ampia gamma di diversi tipi di dati e relative istruzioni di elaborazione dei dati tra i computer. Inoltre, XML può facilitare le interfacce utente del computer attraverso i browser web (Hugos, 2003).

Sebbene sia EDI che XML forniscano una maggiore sicurezza dei dati durante la trasmissione elettronica rispetto a Internet, richiedono standard di dati specifici per la comunicazione. Internet, tuttavia, non richiede tali standard e quindi può facilitare la comunicazione diretta tra acquirente e fornitore senza

alcuna trasformazione dei dati. Inoltre, Internet è onnipresente, aperta e poco costosa da usare. Nonostante questi pregi, Internet non è esente da difetti. Ad esempio, Internet è più vulnerabile alle frodi negli acquisti rispetto a EDI o XML (Min e Galle, 1999).

Riassumendo, **i vantaggi dell'acquisto elettronico sono i seguenti:**

- Riduzione delle pratiche burocratiche grazie al processo di acquisto senza carta
- Maggiore precisione grazie alla riduzione dell'errore umano
- Tempi di consegna ridotti (tempo del ciclo dell'ordine) grazie alla trasmissione più rapida dei dati
- Riduzione dei costi amministrativi grazie alla minore quantità di documentazione
- Miglioramento della comunicazione e della condivisione delle informazioni
- Potenziali agevolazioni fiscali dovute alla sospensione dell'imposta sulle vendite online

Ed ecco i suoi **potenziali difetti:**

- Investimento iniziale in apparecchiature informatiche e software
- Resistenza all'interno dell'organizzazione ai cambiamenti nelle pratiche di acquisto tradizionali
- Requisiti di sistema di backup in caso di tempi di inattività e guasti del computer
- Legalità "grigia" (ambigua) dei contratti di acquisto elettronici

Poiché il commercio elettronico continua ad evolversi, gli acquisti elettronici saranno l'onda del futuro. Una delle recenti evoluzioni degli acquisti elettronici comprende le aste elettroniche. In particolare, un'asta elettronica viene spesso applicata alla situazione dell'asta inversa in cui molti fornitori competono per ottenere il contratto di acquisto da un unico acquirente. In un'asta elettronica inversa, l'acquirente non è obbligato ad aggiudicare l'appalto finché almeno uno dei fornitori partecipanti non fa un'offerta al prezzo di "riserva" (di qualificazione) o inferiore. In generale, un'asta elettronica inversa è "un'asta online in tempo reale tra un'organizzazione acquirente e due o più fornitori invitati, in cui i fornitori possono presentare più offerte durante il periodo di tempo dell'asta e in cui esiste un certo grado di visibilità tra i fornitori riguardo alle azioni dei loro concorrenti" (Carter et al., 2004).

I potenziali vantaggi dell'asta elettronica sono i seguenti ([http://wiki.answers.com/Q/ Advantages_of_e-auction](http://wiki.answers.com/Q/Advantages_of_e-auction)):

- Le gare d'appalto online sono un metodo per standardizzare il processo di appalto.
- Gli offerenti preferiti sono tutti contenuti in un unico database.
- Gli offerenti possono essere monitorati in tempo reale.
- Buon controllo delle proposte degli offerenti.
- Confronto rapido e semplice delle offerte.
- Fiducia nella validità e integrità della documentazione contrattuale.
- Riduzione delle pratiche burocratiche, dei costi di spedizione e delle fotocopie.
- Facilità di comunicazione con più offerenti.
- Traccia di controllo per la documentazione.
- Offerte sicure.

- Il fornitore può presentare più di un'offerta.

Strategia di penetrazione del mercato globale delle imprese multinazionali

Con diffusi movimenti di libero scambio in tutto il mondo, la maggior parte delle economie sono sempre più aperte agli investitori stranieri. Ad esempio, in questa economia mondiale aperta, negli ultimi cinque decenni gli Stati Uniti hanno investito circa 3 mila miliardi di dollari in territori stranieri per conquistare il mercato estero (http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment).

Gli investimenti diretti esteri (IDE) rappresentano una strategia aziendale praticabile per molte aziende multinazionali (MNF), che vorrebbero aumentare la propria base di clienti, creare economie di scala globali, distribuire i rischi aziendali e affermare i propri marchi nel mercato globale emergente. . Nonostante i vari vantaggi, la decisione sugli investimenti diretti esteri può rivelarsi controproducente senza un'attenta formulazione delle strategie di penetrazione dei mercati esteri. Ad esempio, più di un quarto degli afflussi di IDE autorizzati in Vietnam si è rivelato un fallimento, in parte a causa delle scarse infrastrutture, della mancanza di manodopera qualificata, di standard di qualità permissivi e di un'economia controllata dal governo (Kokko et al., 2003). Conquistare il cuore dei clienti stranieri è in qualche modo analogo al noto scenario dei famosi film di 007, come illustrato nella Figura 10.3.

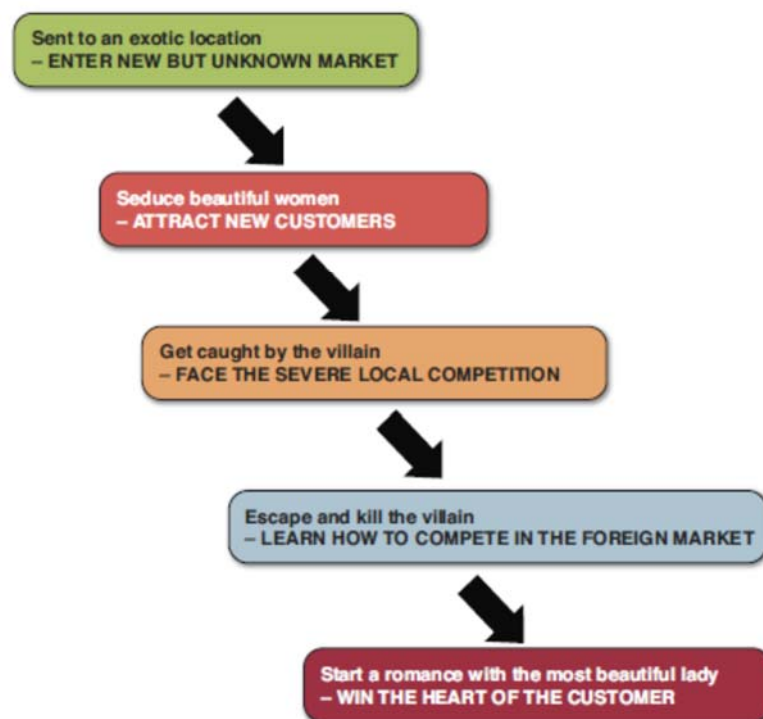


Figure 10.3. *The 007 analogy of winning the heart of foreign customers*

In generale, le strategie di ingresso nei mercati esteri richiedono una serie di passaggi decisionali che aiuteranno le multinazionali a raggiungere il successo nel mercato globale sconosciuto in un orizzonte di pianificazione da tre a cinque anni (Root, 1994):

1. Valutare i mercati esteri e determinare l'idoneità dei prodotti in tali mercati
2. Selezione dei mercati esteri a cui rivolgersi e sviluppo/adattamento dei prodotti adatti a tali mercati target

3. Stabilire obiettivi e traguardi aziendali in tali mercati

4. Selezione della modalità di ingresso sul mercato adeguata tra le opzioni disponibili, come esportazione, joint venture, creazione di filiali e licenze. Progettazione di piani di marketing specifici su prezzi, vendite e promozione, distribuzione e follow-up post-vendita.

6. Controllo e monitoraggio dell'andamento del mercato

7. Riaggiustamento e revisione delle strategie di penetrazione del mercato

Poiché i primi due passaggi determinano il resto delle strategie di penetrazione del mercato estero, è necessario affrontare una serie di questioni relative alla valutazione/selezione del mercato estero. Questi problemi possono includere quanto segue:

- Chi saranno le principali basi di clienti?
- Chi utilizza il prodotto/servizio?
- Chi acquista il prodotto/servizio?
- Quali sono i profili tipici di chi utilizza o acquista il prodotto/servizio?
- Come sono disposti a pagare per il prodotto/servizio?
- Come acquistano il prodotto/servizio?
- Qual è il potere d'acquisto del cliente?
- Chi saranno i principali concorrenti nel mercato target?
- Qual è il livello di concorrenza nel mercato di riferimento?
- Quanto sono fedeli i clienti attuali ai marchi esistenti del prodotto/servizio?
- Quanto sono sensibili i clienti al prezzo o alla promozione?
- Quali sono le esternalità?
- Qual è il livello di intervento del governo ospitante nelle pratiche commerciali locali? (Quanto è libera l'economia?)
- Quanto sono estese le normative del governo ospitante?
- Quali sono i sentimenti tipici dei clienti nei confronti dei prodotti/servizi di marca estera?
- Quali sono i tratti comuni dei comportamenti dei clienti?
- Qual è il clima economico attuale e futuro?
- Il governo ospitante sostiene gli investimenti esteri?

Una volta affrontate queste questioni, la MNF dovrebbe scegliere attentamente una delle modalità specifiche di ingresso sul mercato. Le opzioni tipiche di queste modalità sono dettagliate nella Tabella 10.1. Inoltre, i loro pro e contro sono riepilogati nella Tabella 10.2. In sintesi, esportare significa inviare prodotti/servizi fuori da un paese di origine per venderli sui mercati di altri paesi.

L'esportazione avviene in due forme diverse: diretta e indiretta. L'esportazione diretta può avvenire quando prodotti/servizi vengono spediti e venduti in un altro paese senza l'intervento di intermediari. D'altro canto, l'esportazione indiretta implica l'esportazione di prodotti/servizi attraverso varie terze parti, come le società di gestione delle esportazioni (EMC), che sollecitano e gestiscono attività di esportazione

per conto dei propri clienti (Capela, 2008). L'esportazione indiretta ha senso per le multinazionali con un'esperienza commerciale globale limitata e una cultura aziendale avversa al rischio.

Come riassunto nelle Tabelle 10.1 e 10.2, l'esportazione, indipendentemente dalla sua forma, è ancora più rischiosa rispetto ad altre modalità di ingresso perché richiede il superamento delle barriere commerciali e offre poche possibilità di adattamento locale dei prodotti/servizi. A differenza dell'esportazione, una joint venture consente alla MNF di condividere rischi e costi con il proprio partner. Inoltre accelera la penetrazione nel mercato con l'aiuto di un partner locale che ha familiarità con le condizioni del mercato locale e i sistemi di distribuzione. Una joint venture, tuttavia, limita il controllo della MNF sulle sue operazioni estere e aumenta la possibilità di trasferimenti tecnologici indesiderati al suo partner straniero. La concessione di licenze è l'estremo opposto dell'esportazione perché non richiede elevati investimenti di capitale e ampi sforzi di marketing nel mercato estero target. La concessione di licenze, tuttavia, fornisce alla MNF un controllo minimo o nullo sulla sua produzione e commercializzazione nel mercato estero. Un'altra modalità di ingresso simile alla licenza è il franchising, che conferisce alle società straniere (franchisee) il diritto di utilizzare i marchi, i loghi e le tecniche operative/know-how del produttore originale dietro pagamento (pagamento di royalty). Un compromesso sempre più popolare tra esportazione e licenza è la produzione a contratto, una modalità di ingresso praticabile quando la MNF può stipulare un accordo con un produttore locale per produrre su misura le parti/componenti e i prodotti finiti necessari senza investire negli impianti di produzione locali e assumere/gestire i lavoratori locali. Pertanto, la produzione a contratto è diversa dalla creazione di una filiale interamente controllata perché quest'ultima richiede la piena proprietà dell'impresa straniera e le conseguenti responsabilità finanziarie/operative associate alla produzione estera, mentre la prima no.

Table 10.1. The Options of Foreign Market Entry Modes

Entry Mode	Exporting	Subsidiary	Joint Venture	Licensing
Location of Production	Domestic	Foreign	Foreign	Foreign
Foreign Firm's Involvement	None	Local sales force and intermediaries	Partner	Local marketing of patents, brand name, and trademarks by the licensee
Ownership	Domestic	Domestic	Shared ownership in agreed-on proportion	Joint ownership according to a contract
Capital Outlay	Low	High	Moderate	Low
Trade Barrier	High	Low	Low/none	None

Table 10.2. The Pros and Cons of Each Foreign Market Entry Mode

Entry Mode	Exporting	Subsidiary	Joint Venture	Licensing
Profit Potential	High	Excellent	Very good	3%–15%
Brand Recognition	Takes a long time to improve	Helps improve substantially	Helps improve substantially	Somewhat helps improve
Distribution Control	Yes	Yes	Partially/no	No
Price Control	Yes	Yes	Maybe/yes	No
Sales Promotion Control	Yes	Yes	Maybe/yes	No
Market Information	Limited	Abundant and detailed	Good amount	Fair amount
Expected Sales Volume	Low	Very high	High	High
Credit Risk	High	Moderate	Moderate	Very Low
Contractual Relationship	No (nonexistent)	Yes	Yes	Yes

Sebbene la selezione della modalità di ingresso possa avere un profondo impatto sull'efficacia e sull'efficienza delle prestazioni del mercato estero, va notato che la suddetta modalità di ingresso sul mercato estero può cambiare gradualmente nel tempo, a seconda dell'esperienza/competenza della MNF nelle operazioni della catena di fornitura globale, cambiamenti nell'ambiente socioeconomico del paese ospitante e cambiamenti nella politica commerciale/economica del governo ospitante.

Alleanze strategiche tra imprese multinazionali

Considerando la complessità e l'incertezza implicate nelle operazioni della catena di fornitura globale, un numero crescente di multinazionali cerca potenziali partnership commerciali con iniziative imprenditoriali straniere con la speranza di alleviare i rischi aziendali e gli oneri finanziari associati alle attività commerciali globalizzate. Tali partenariati vengono spesso definiti alleanze strategiche globali. In parole povere, le alleanze strategiche globali sono coalizioni internazionali tra due o più multinazionali che perseguono una serie di obiettivi concordati sfruttando i punti di forza del partner e integrando le risorse fornite dal partner nel mercato globale target. Le caratteristiche distintive delle alleanze strategiche globali sono le seguenti (Hergert e Morris, 1988):

- Tutte le multinazionali partner rimangono indipendenti.
- Tutte le multinazionali partner condividono i vantaggi delle relazioni di alleanza.
- Tutte le MNF partner contribuiscono su base continuativa in una o più aree strategiche chiave, quali tecnologia, prodotti, canali di distribuzione, proprietà intellettuale, competenze, beni strumentali e fondi.

Di seguito sono riportati alcuni fattori motivanti per entrare in alleanze strategiche globali:

- Ottenere l'accesso a nuove basi di clienti nel mercato estero target
- Utilizzare il personale esistente o la rete logistica per raggiungere nuove basi di fornitori
- Aggirare le barriere commerciali e non commerciali all'ingresso nei mercati esteri poste da vincoli legali, normativi e politici

- Diversificare le linee di prodotti su misura per i clienti stranieri
- Modificare la base tecnologica della competizione globale
- Accelerare il ritmo della ricerca e sviluppo (R&S) con l'aiuto di partner commerciali stranieri
- Mettere in comune le risorse alla luce degli ingenti esborsi richiesti nel mercato globale ampliato
- Apprendimento di nuove tecnologie e competenze e acquisizione di know-how da partner commerciali stranieri
- Aggiungere credibilità a nuovi prodotti/servizi da introdurre nel mercato estero attraverso il miglioramento dell'immagine del marchio
- Mitigare i vari rischi associati alle pratiche commerciali e agli investimenti in territori stranieri sconosciuti

Riconoscendo questi vantaggi potenziali delle alleanze strategiche globali, molte multinazionali hanno formato alleanze strategiche con i loro partner stranieri. Ad esempio, nel 2008, sia Patheon che Solvias AG hanno concordato di formare un'alleanza strategica globale per offrire servizi di sviluppo integrati alle aziende farmaceutiche e biotecnologiche. Questa struttura di alleanza ha consentito a Trimeris di mantenere un interesse economico significativo e un importante ruolo strategico nella ricerca e sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione dei suoi farmaci inibitori della fusione.

Più recentemente, il produttore industriale diversificato Eaton Corporation e Linde Hydraulics, una divisione di KION Group GmbH, hanno stretto un'alleanza strategica globale.

Questa alleanza ha rafforzato le linee di prodotto, i canali di distribuzione e la copertura del mercato regionale per entrambe le multinazionali. I clienti di tutto il mondo nei settori dell'edilizia, dell'agricoltura, dei veicoli professionali, dell'ingegneria civile, della lavorazione e di altri mercati industriali possono trarre vantaggio dall'accesso ampliato alle tecnologie e ai servizi dei sistemi idraulici attraverso questa alleanza.

Eaton può aggiungere al proprio portafoglio la gamma completa di pompe a pistoncini, motori e valvole ad alta pressione di Linde, mentre Linde può offrire i prodotti a pistoncini a media pressione di Eaton. Nell'America settentrionale, centrale e meridionale e nell'Asia del Pacifico, la divisione Idraulica di Eaton è in grado di fornire i prodotti Idraulici di Linde attraverso le reti complete di vendita, distribuzione e assistenza di Eaton. Linde Hydraulics può continuare ad operare in queste regioni fornendo supporto applicativo e servizi tecnici. In Europa, Medio Oriente e Africa, le organizzazioni di vendita e i distributori di entrambe le multinazionali hanno continuato a concentrarsi sulle proprie attività principali con linee di prodotti reciprocamente ampliate (Eaton Corporation, 2010).

Nonostante questi successi evidenti delle alleanze strategiche globali, una decisione affrettata di formare un'alleanza strategica potrebbe portare a un disastroso fallimento. Di fatto, il tasso di fallimento delle alleanze strategiche è stato stimato pari al 70% (Kalmbach e Roussel, 1999). Ad esempio, un'alleanza strategica globale un tempo promettente tra la casa automobilistica coreana Daewoo e il suo partner statunitense General Motors (GM) si è inasprita dopo che entrambe le parti hanno vissuto continui scontri tra le loro culture aziendali e filosofie aziendali contrastanti (rapida espansione commerciale contro investimenti conservativi con un concentrarsi sulle opportunità di risparmio sui costi). Allo stesso modo, un'alleanza strategica globale tra Anamatic, il produttore di semiconduttori del Regno Unito, e la sua controparte giapponese si è rivelata un fallimento a causa della loro riluttanza a condividere know-how tecnologico e risorse a causa della mancanza di fiducia reciproca tra loro (Elmuti e Kathawala, 2001). In generale, ci sono tre cause comuni per il fallimento delle alleanze strategiche globali, come mostrato nella Figura 10.4. Queste cause sono le differenze culturali nazionali tra le multinazionali partner, l'incompatibilità organizzativa (ad esempio, le differenze nella cultura aziendale tra le multinazionali partner, comprese le differenze nelle loro missioni aziendali e negli obiettivi strategici, nonché l'ambiguità

nei rapporti e nei ruoli dell'alleanza) e l'incompatibilità tecnica (ad esempio, diversi livelli di avanzamento tecnologico, diversi standard di comunicazione/informatica, diversi formati di dati e diverse infrastrutture tecnologiche).



Figure 10.4. *The triads of global strategic alliance failures*

Tendenze globali dell'outsourcing

Per concentrarsi sulle competenze chiave e aumentare i vantaggi competitivi nel mercato globale in rapida evoluzione, un numero crescente di multinazionali ha cercato opportunità di outsourcing globale. Queste opportunità consentono alla MNF di utilizzare meglio le sue limitate risorse per ciò che può fare meglio, piuttosto che dirottare i propri sforzi verso attività commerciali che altri in paesi stranieri possono svolgere in modo più efficiente. In generale, l'outsourcing globale è un atto di trasferimento delle funzioni aziendali interne di un'azienda e delle responsabilità decisionali a produttori e fornitori di servizi esterni in paesi stranieri. In altre parole, è un modo per aumentare la flessibilità dell'impresa subappaltando attività non core business a soggetti esterni stranieri. Ad esempio, Ely Lilly, un importante produttore di farmaci negli Stati Uniti, una volta ha ridotto i suoi costi di ricerca e sviluppo da 1,1 miliardi di dollari a 800 milioni di dollari subappaltando i suoi esperimenti di laboratorio di chimica alla Chem-Explorer Company in Cina. Allo stesso modo, un'azienda di autotrasporti di Penske ha subappaltato le sue operazioni di back-office che prevedevano la tenuta dei registri dei conducenti, la fatturazione, la programmazione, la fatturazione e gli acquisti di carburante a fornitori indiani e messicani, risparmiando 15 milioni di dollari sui costi diretti della manodopera. Come illustrano questi esempi, l'outsourcing globale può apportare una serie di vantaggi gestionali, tra cui:

- Ridurre i rischi aziendali trasferendoli ai subappaltatori
- Aumentare l'efficienza operativa con costi totali inferiori attraverso la riduzione degli investimenti in asset non critici
- Aumentare la velocità di immissione sul mercato collaborando con un subappaltatore con l'esperienza e la capacità di immettere più rapidamente nuovi prodotti e servizi sul mercato

- Migliorare le opportunità di vendita e promozionali per un'azienda che entra in un nuovo mercato estero con l'aiuto di un subappaltatore esperto che si è già affermato in quel mercato

- Consentire all'azienda di concentrarsi sulle competenze chiave e di sviluppare quelle competenze mirate di livello mondiale che possono aggiungere direttamente valore ai clienti stranieri

Secondo l'indagine Outsourcing Institute Membership (1998), ci sono una serie di ragioni per l'outsourcing globale. Tra questi, la riduzione dei costi e l'attenzione alle competenze chiave dell'azienda sono le due ragioni citate più frequentemente. Oltre a questi due, potrebbero esserci altri motivi, come il miglioramento del focus aziendale, l'accesso a capacità e risorse di livello mondiale e la liberazione di risorse per altre attività aziendali.

L'importanza delle opportunità di risparmio sui costi per l'outsourcing globale spiega perché molte delle destinazioni dell'outsourcing sono paesi a basso costo come Cina e India.

Infatti, la Global Outsourcing Survey condotta da A.T. Kearney (2009) rivela che Cina, India e Malesia rappresentano le tre destinazioni più popolari per l'outsourcing. Nell'ultimo decennio questi paesi hanno gradualmente sostituito alcuni paesi dell'Europa orientale come Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria come destinazioni di outsourcing. Nella scelta della destinazione dell'outsourcing entravano solitamente in gioco tre fattori (A.T. Kearney, 2009):

- Attrattiva finanziaria: misurata in base ai costi di compensazione (ad esempio, salario), costi infrastrutturali (ad esempio, condizioni stradali, elettricità, fornitura idrica, supporto per le telecomunicazioni) e tasse e costi normativi
- Punteggio delle persone: misurato in base alla disponibilità delle persone (ad esempio, popolazioni in età lavorativa), competenze lavorative, livelli di istruzione, competenza linguistica, esperienza nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, etica del lavoro e livelli di attrito
- Contesti economici e politici: valutati in base alla libertà economica, alla qualità delle infrastrutture (ad esempio, qualità delle telecomunicazioni e delle reti Internet), alla compatibilità culturale e alla protezione dei diritti di proprietà intellettuale

Nonostante i numerosi meriti, l'outsourcing globale dovrebbe essere pianificato con una certa cautela perché molti sforzi di outsourcing globale sono falliti. Infatti, l'ABA Banking Journal (2004) ha riferito che più della metà delle iniziative globali di outsourcing sono fallite in passato. Uno dei motivi più comuni per i fallimenti dell'outsourcing sono le aspettative poco chiare dell'azienda riguardo alle prestazioni dei suoi subappaltatori e la mancanza di adattamento delle attività esternalizzate agli ambienti aziendali in costante cambiamento. Pertanto, prima di stipulare il contratto di outsourcing, la MNF dovrebbe costruire un solido rapporto commerciale con il suo potenziale partner di outsourcing (subappaltatore) e quindi stabilire chiare linee di comunicazione con il partner attraverso un unico punto di contatto.

Inibitori nascosti che influenzano le operazioni della catena di fornitura globale

Accecate dagli enormi vantaggi potenziali delle attività commerciali globali, le multinazionali potrebbero trascurare una miriade di rischi nascosti coinvolti nelle operazioni della catena di fornitura globale. Questi rischi spesso derivano dalla maggiore vulnerabilità delle catene di fornitura estese in tutto il mondo, dai maggiori interventi governativi e dalla sorveglianza sulle attività della catena di fornitura globale a causa delle crescenti preoccupazioni per il terrorismo, dalla portata globale del rallentamento economico, dalle difficoltà di comunicazione, dalla mancanza di standard internazionali di qualità, disastri naturali imprevisi, volatili fluttuazioni della valuta estera, aumento del terrorismo e della pirateria marittima, barriere non tariffarie, una rete di burocrazia nelle procedure doganali, molteplici livelli di canali di distribuzione, tassazione locale indiretta (ad esempio, imposta sul valore aggiunto, ritenuta alla fonte), e montare la

documentazione. Poiché l'ignoranza di questi rischi può aumentare il costo di fare affari a livello globale, le multinazionali che vogliono impegnarsi in attività di catena di fornitura globale dovrebbero sviluppare strategie di mitigazione del rischio. Queste strategie non solo renderanno la catena di fornitura globale più resiliente, ma aiuteranno anche la MNF a controllare le spese aziendali associate alle operazioni della catena di fornitura globale. In quest'ottica, le seguenti sottosezioni identificano specifici elementi di rischio associati alle operazioni della catena di fornitura globale e discutono i potenziali rimedi per ciascuno di tali elementi di rischio.

Effetti delle fluttuazioni dei cambi sulle operazioni della catena di fornitura globale

Effetti del terrorismo sulla logistica globale

Impatti della pirateria marittima sulla navigazione globale

Impatti dei disastri naturali sulle operazioni della catena di fornitura globale