

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

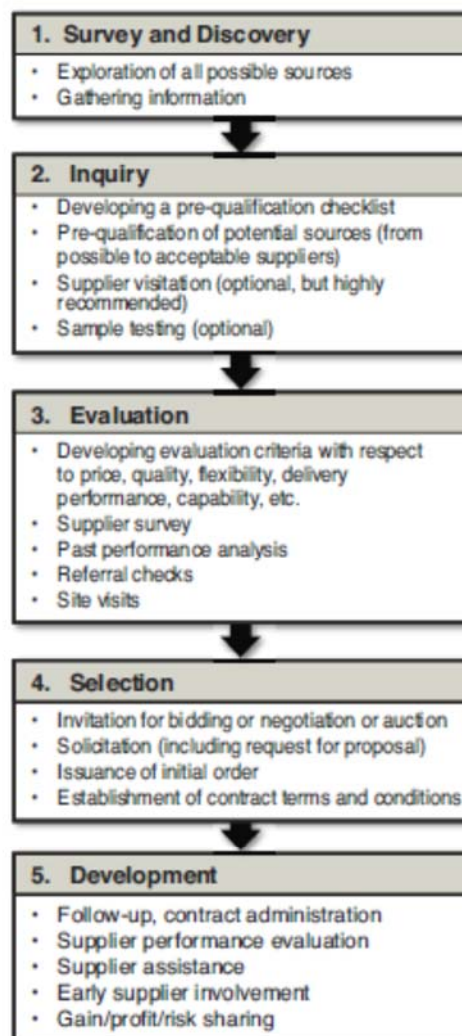


Figure 8.5. *Supplier selection steps*

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).

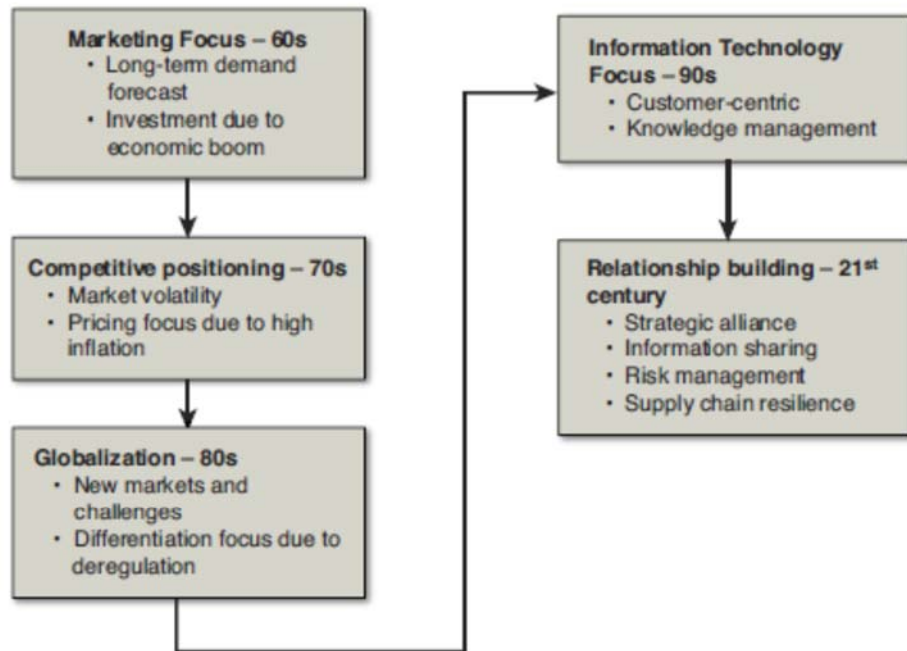


Figure 8.9. *The evolution of business-level strategy*

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".

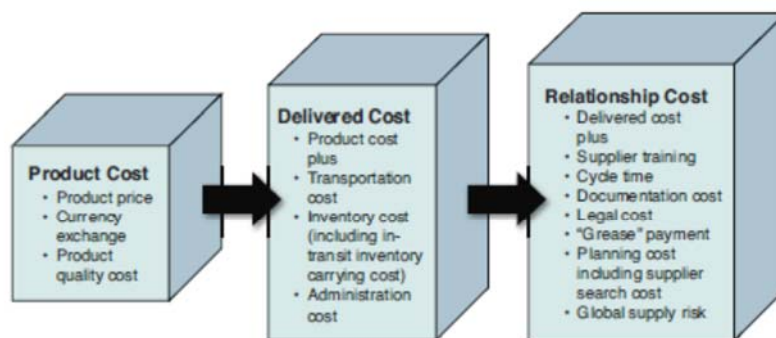


Figure 8.10. *Cost elements of global sourcing*

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.