

La sfida manageriale del global sourcing: concetti, letteratura ed evidenze empiriche

Fabrizio Baldassarre

Introduzione

Il global sourcing è una delle più importanti sfide strategiche per i CPO (*Chief Procurement Manager*) aziendali. Sotto crescenti pressioni per ridurre i costi, le imprese si sono spostate – e continuano a spostarsi – dall'approvvigionamento da fornitori locali a quello da fornitori ubicati in paesi cosiddetti "low-cost". La recessione economica ancora in corso mostra pochi segni di inversione di questa tendenza; è, infatti, probabile che il perdurare della crisi aumenti la pressione sui manager ad acquistare a livello globale.

Tuttavia, il processo di sourcing globale è pieno di difficoltà, spesso sottovalutate dalle imprese. Inoltre, i prezzi più bassi offerti da fornitori in paesi a basso costo non sempre si traducono in costi totali d'acquisto (TCO - *total cost of ownership*: Ellram, 1995) significativamente inferiori (Steinle e Schiele, 2008).

Nel corso degli ultimi decenni, molte imprese hanno, peraltro, ridefinito la propria posizione nella supply chain sforzandosi di affrontare o addirittura prevenire le conseguenze della globalizzazione competitiva in corso. La decisione di espandersi in determinate aree della supply chain e di affidare ai fornitori altre attività viene presa sempre più frequentemente da parte delle imprese in una prospettiva globale (Grossman e Helpman, 2005).

Nella letteratura accademica internazionale, parimenti, il tema del global supply chain management ha ricevuto negli ultimi anni un'ampia attenzione (Kotabe e Mol, 2006). Non è accaduto lo stesso per il tema del global sourcing (Kotabe e Murray, 2004; Trent e Monczka, 2002; Quintens *et al.*, 2006) che si fa notare per un numero decisamente inferiore di ricerche, in particolare in Italia (tra gli altri si ricordano i contributi, negli ultimi dieci anni, di Nanut e Tracogna, 2003; Stampacchia, 2003; Baglieri, 2004; Tracogna, 2004; Nassimbeni, 2006; Camuffo *et al.*, 2006; Chiarvesio e Di Maria, 2009; Pagano, 2009; Tunisini e Bocconcelli, 2009;

· Ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese-Dipartimento di Studi Aziendali e Giusprivatistici-Università degli Studi di Bari Aldo Moro.
Email: fabrizio.baldassarre@uniba.it

Tunisini *et al.*, 2011; Baldassarre, 2012). Questa constatazione sorprende dal momento che la gestione globale degli acquisti è strettamente inerente al global supply chain management – ove non ne costituisca addirittura il primo step. In effetti, nonostante l'elevata popolarità in ambito manageriale del global sourcing presente sia nelle industrie manifatturiere che in quelle di servizi, la ricerca accademica sul tema resta ancora poco concettualizzata, ad esempio, se paragonata alla ricerca sulle relazioni acquirente-fornitore o sui network industriali (Quintens *et al.*, 2006).

A questo si aggiunge il fatto che in molti settori l'impatto degli acquisti sulla performance nella supply chain internazionale continua ad aumentare (Leenders *et al.*, 2002). Negli ultimi anni, peraltro, diversi studiosi hanno auspicato ricerche sempre più ampie e rigorose sul global sourcing (fra gli altri Kotabe e Murray, 2004; Mol *et al.*, 2004; Quintens *et al.*, 2006; Pagano, 2009).

Tentare di colmare, seppur in minima parte, il gap esistente nella produzione di matrice accademica sul tema in Italia è una delle fondamentali motivazioni a perseguire l'obiettivo di realizzare il presente paper, avendo come punto di vista l'impresa, il processo di evoluzione degli acquisti verso il global sourcing e il suo effetto sulle sue performance competitive.

Per conseguire questo risultato il paper alterna le riflessioni teoriche e l'analisi della letteratura – accademica e manageriale – con casi aziendali presenti in letteratura, alcuni più estesi, altri “incidental” e funzionali a supportare contenuti specifici, secondo lo stile anglosassone del *text and case* e la metodologia dello studio dei casi (Yin, 2009).

1. La competizione fra *supply chain* globali

Stiglitz (2003) descriveva la globalizzazione come «una più ravvicinata integrazione dei paesi e dei popoli del mondo che è stata determinata dall'enorme riduzione dei costi di trasporto e comunicazione e dall'abbattimento di barriere artificiali ai flussi di merci, servizi, capitali, conoscenze e persone attraverso i confini». La globalizzazione richiede che le imprese abbiano legami più stretti con le proprie catene di fornitura che sono geograficamente disperse. Rispetto alla questione della competizione globale, Heizer e Render (2008) spiegavano che «*la competizione non è più fra imprese ma fra supply chain*»¹.

¹ Un elemento di cambiamento forte che ha contraddistinto il contesto di riferimento degli ultimi anni ci è suggerito dall'ampia letteratura riconducibile al filone della *resource-based-view* (Wenerfelt, 1984; Barney, 1991), secondo la quale le imprese, per effetto della crescente complessità sistemica dell'offerta-prodotto e dell'intensità del contesto competitivo su scala internazionale, tenderebbero a concentrare la propria attenzione sul *core-business*, affidandosi a terzi per tutte le attività ritenute complementari. Una simile scelta comporta certamente una consistente riduzione dei costi e dei rischi e, tuttavia, genera problematiche addizionali legate alla maggiore complessità gestionale e di coordinamento di attività gestite da attori indipendenti, verso i quali si crea un rapporto di interdipendenza obbligato (Vaccà, 1991; Di Bernardo e Rullani, 1990; Cozzi, 2003).

La supply-chain è una componente importante della strategia di un'impresa ed essa può influenzarne l'opportunità di ridurre i costi e aumentare i margini di profitto (Heizer e Render, 2008).

1.1 Le performance eccellenti nelle supply chain globali: le top 25 della classifica Gartner

Non c'è tema più complesso e rilevante per la sopravvivenza e il successo di un'azienda di quanto non sia oggi, in tempi di mercato globale, la gestione della supply chain, con gli enormi impegni per i tanti punti critici da monitorare costantemente: organizzazione interna, relazioni con i partner, fornitori e consumatori, sistemi IT, rapporto con il mercato e altro ancora². Gartner ha rilasciato la classifica 2012 delle aziende che si sono contraddistinte per la gestione della supply chain (tab.1). Per il secondo anno consecutivo, al primo posto si conferma Apple, seguita da Amazon, McDonald's, Dell, Procter & Gamble e Coca Cola. Nelle prime 5 posizioni si segnala l'arretramento di Dell e Procter & Gamble (che occupavano nel 2011 rispettivamente la 2° e 3° posizione) e si assiste a un vero crollo di Research In Motion (Blackberry), sprofondata al 19° posto in classifica contro il 4° posto del 2011.

Per stilare la classifica, Gartner utilizza sia criteri oggettivi che soggettivi (parere degli analisti e opinioni di professionisti della supply chain). Come criteri oggettivi sono state usate metriche quali la rotazione delle scorte, la crescita dei ricavi e l'indice ROA (*Return on Assets*), calcolato come frazione fra risultato operativo e totale attivo. Il peso di queste metriche sul totale del giudizio vale rispettivamente il 25, 15 e 10 per cento. Il rimanente 50 per cento è suddiviso in parti uguali fra il parere degli analisti Gartner e le opinioni di professionisti della supply chain, contattati per il sondaggio a cui hanno risposto in 173³. Dalla classifica delle top 25 nel 2012 sono usciti nomi di spicco quali IBM, Microsoft, Tesco e Kraft.

Quanto alla Apple, numero uno per il quinto anno consecutivo, l'analista evidenzia l'ampio margine che la separa dalla numero due Amazon, e sottolinea che la medaglia d'oro vinta in questa competizione trova conferma negli eccellenti risultati finanziari dell'azienda che, in particolare con il suo iPhone, ha cambiato le regole del gioco nel mercato dei dispositivi mobili. Ancora più importante è il nuovo paradigma introdotto con la vendita on line di applicazioni:

² http://www.zerounoweb.it/index.php?option=com_content&task=view&id=4389&Itemid=1.

³ Gli indicatori che permettono a Gartner di stilare la classifica sono il ROA ((fatturato 2011/Asset totali 2011)*50%) + ((fatturato 2010/Asset totali 2010)*30%) + ((fatturato 2009/Asset totali 2009)*20%); Inventory Turns: (costo dei prodotti venduti/giacenze medie trimestrali nel 2011); Revenue Growth: ((variazione dei ricavi 2011-2010) *50%) + ((variazione dei ricavi 2010-2009) *30%) + ((variazione dei ricavi 2009-2008) *20%); Composite Score: (opinione Corrente*25%) + (opinione Gartner*25%) + (ROA*25%) + (inventory turns*15%) + (revenue growth*10%).

l'AppStore, infatti, ha consentito alla Apple di aumentare in modo consistente le vendite con un livello di scorte straordinariamente basso. Particolarmente eccellente, inoltre, è la sua capacità di organizzare il proprio network di fornitura globale.

L'istituto di ricerca evidenzia che la crisi ha influito sui piazzamenti, poiché la contrazione della domanda e il difficile clima finanziario hanno affossato, nella grande maggioranza dei casi, i piani di espansione e gli investimenti nella supply chain. Amr Research/Gartner ritiene che le aziende in classifica potranno avvantaggiarsi molto quando l'economia ripartirà grazie a strategie di supply chain orientate all'agilità, guadagnando quote di mercato dovute alla debolezza dei concorrenti.

Guardando alle migliori imprese europee, in cima alla classifica si sono posizionate Unilever, Inditex, H&M e Nestlé. Unilever è prima, grazie alla sua rete virtuale di produttori a copertura mondiale capace di assorbire e reagire in modo molto flessibile alle fluttuazioni della domanda locale dei vari mercati. Unilever ha anche dimostrato di avere considerevoli capacità di progettare i prodotti in modo proattivo puntando a massimizzarne la profittabilità.

In seconda posizione c'è Inditex (Zara), prima tra le aziende di distribuzione. Questa azienda è in costante contatto con i propri clienti non solo per avere sempre il vero polso del mercato, ma anche per condividere idee ed individuare nuovi prodotti spaziando a livello mondiale.

Tab. 1 : le Top 25 supply chain nel 2012 secondo Gartner⁴

Azienda	Composite Score	Azienda	Composite Score
Apple	9,69	Nike	3,55
Amazon	5,40	Inditex (Zara)	3,37
McDonald's	5,37	Starbucks	3,28
Dell	5,30	H&M	3,09
Procter&Gamble	5,05	Nestlé	3,06
The Coca-Cola Company	4,85	RIM (Blackberry)	3,00
Intel	4,63	Caterpillar	2,67
Cisco Systems	4,46	3M	2,65
Wal-Mart Stores	4,24	Johnson & Johnson	2,55
Unilever	4,21	Cummins	2,22
Colgate Palmolive	4,17	HP	2,22
PepsiCo	4,05	Kimberly-Clark	2,21
Samsung	3,67		

Fonte: adatt. da Gartner, 2012

⁴ <http://www.gartner.com/technology/supply-chain/top25.jsp> (consultato il 2/10/2012).

Terza si è posizionata H&M, la seconda catena di negozi e produttore di abbigliamento più grande d'Europa. Giocando buona parte del proprio successo sulla reattività ai cambiamenti dei mercati, l'azienda ha sviluppato un approccio innovativo alla progettazione così da mantenere sempre molto vivo l'interesse dei propri clienti sulle novità in arrivo.

La strategia di global sourcing dovrebbe, pertanto, essere considerata vitale dal momento che la sua efficace implementazione offre alle imprese l'opportunità di conseguire un vantaggio competitivo.

1.2 Le supply-chain nei mercati globali

Nel contesto delineato, una nuova modalità di gestione delle catene di fornitura e la conseguente ottimizzazione dei flussi materiali ed immateriali, assume un ruolo decisivo per il miglioramento delle performance di lungo periodo sia dei singoli soggetti appartenenti alla catena che dell'intera supply chain. Da tempo, oramai, le imprese vedono sempre più se stesse come parti di una catena di fornitura che compete con altre catene piuttosto che come singole imprese in competizione tra di loro (Christopher, 1998). L'integrazione limitata all'interno della sola azienda non è più sufficiente.

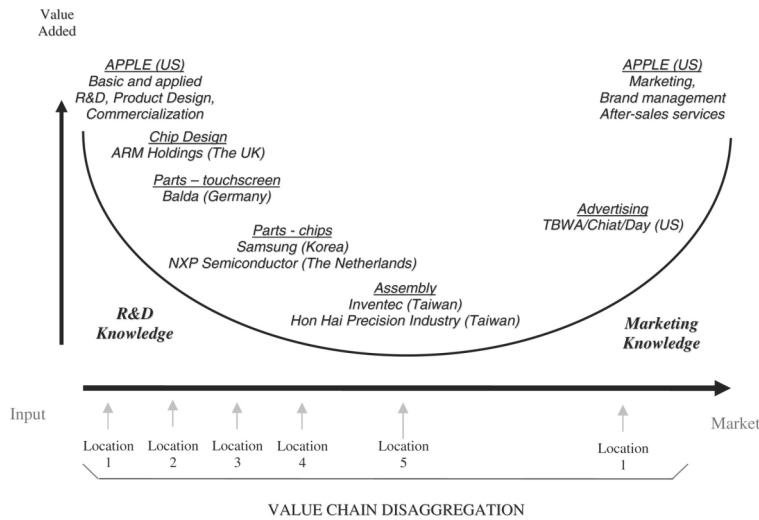
Le imprese diventano parte di un sistema-rete di imprese con nodi interrelati ad altri e dove è quanto mai necessario il coinvolgimento di tutti i soggetti che si trovano a monte e a valle nei processi e nelle attività che producono valore. Una gestione efficiente della rete consente non solo il contenimento dei costi ma anche la riduzione del *time-to-market* per il lancio dei nuovi prodotti, l'aumento della capacità di collaborazione con i partner presenti nella filiera e, soprattutto, della possibilità di generare maggior valore per i propri clienti.

Una gestione efficiente della rete consente non solo il contenimento dei costi ma anche la riduzione del *time-to-market* per il lancio dei nuovi prodotti, l'aumento della capacità di collaborazione con i partner presenti nella filiera e, soprattutto, della possibilità di generare maggior valore per i propri clienti.

Tale valore è conseguibile qualora la qualità dei rapporti tra operatori della filiera in termini di collaborazione continuativa, trasparenza e fiducia reciproca, consenta di perseguire l'ottimizzazione complessiva della catena logistica. Ciò è reso possibile grazie a:

- a) un coordinato soddisfacimento dei diversi soggetti che fanno parte della filiera;
- b) l'adozione delle nuove tecniche di gestione e di nuovi strumenti tecnici e informatici (primo risultato dei processi di globalizzazione) a disposizione;
- c) l'adozione di una logica di sistema nell'implementazione di azioni strategiche integrate quali: la scelta dei beni, la gestione e lo sviluppo dei fornitori, la pianificazione operativa e delle vendite e quella strategica del magazzino.

Fig. 1: la catena del valore globale (*smiling curve*) dell'iPhone di Apple⁵



Fonte: Mudambi, 2008

Questi fattori consentono di operare in contesti caratterizzati dalla globalizzazione dei mercati di approvvigionamento e di sbocco oltre che dei canali di distribuzione (Brondoni, 2008).

Tali requisiti sono altresì fondamentali quando entriamo nel merito delle modalità di progettazione e gestione delle *global supply chain* che, operando senza confini geografici di riferimento, presentano un alto grado di complessità nel gestire relazioni tra imprese coinvolte nello scambio di flussi di prodotti, di servizi e di informazioni (Mentzer, 2001) spesso appartenenti e/o operanti in mercati molto diversi.

I modelli tradizionali di progettazione e gestione delle reti di fornitura hanno come obiettivo il conseguimento di performance di efficacia ed efficien-

⁵ Una *smiling curve* è un'illustrazione dei potenziali di valore aggiunto dei diversi componenti della catena del valore in un'impresa manifatturiera del settore Information Technology. Il concetto venne proposto per la prima volta da Stan Shih, fondatore nel 1992 di Acer, l'azienda taiwanese produttrice di PC, tablet e componentistica elettronica. Secondo l'osservazione di Shih, nell'industria dei personal computer, entrambe le parti finali della curva (ricerca e sviluppo e design, da un lato, e marketing, commercializzazione e servizi post vendita dall'altro) determinano un maggior valore aggiunto al prodotto rispetto alla parte centrale della catena del valore (produzione della componentistica e assemblaggio). Se questo fenomeno viene presentato in un grafico con l'asse delle y (valore aggiunto) e l'asse delle x (stadi della catena del valore o fasi della produzione), la curva che ne risulta appare come uno "smile" (Mudambi, 2008).

za che trovano nella stabilità delle condizioni operative l'elemento che rende possibile il miglioramento continuo delle prestazioni. Si tratta pertanto di modelli che non sono in grado di fornire adeguate performance nei contesti ad elevata variabilità per la scarsa capacità di adattarsi velocemente ai cambiamenti e tanto meno di anticiparli.

Quando pertanto ci confrontiamo con i contesti globali ne consegue anche un cambiamento nel modo di intendere la prestazione che la supply chain deve offrire in funzione del diverso orientamento dell'impresa. Un'impresa *marketing oriented* per esempio, focalizza la sua attenzione sul consumatore e tramite la differenziazione di prodotto cerca di far fronte ai diversi gusti e preferenze dei consumatori e sfruttare le opportunità di mercato. In questi casi viene coinvolta prevalentemente la sua funzione strategica e di marketing per cui la supply chain viene configurata in modo da garantire flessibilità per ridurre i costi di differenziazione e rapidità di risposta.

Diversa è la situazione per le imprese *market driven*. Queste coinvolgono nel loro approccio competitivo la totalità degli stakeholders e degli attori del settore (Hills e Sarin, 2003). La configurazione della supply chain diviene complessa ed in grado di rispondere non solo ad imperativi di ottimizzazione e di efficienza ma anche di riorganizzare agilmente se stessa per reagire tempestivamente ai cambiamenti d'offerta e ridisegnare i mercati esistenti o crearne di nuovi, ovvero introdurre discontinuità nelle modalità di creazione del valore (Kumar, Scheer e Kotler, 2002). Inoltre, nella consapevolezza che la competitività non dipende più esclusivamente dalla qualità dei prodotti e dei servizi, ma anche e soprattutto da come l'impresa funziona e da come questa è in grado di definire modelli operativi volti al cambiamento, si richiedono elevate capacità previsionali e di monitoraggio dei mercati, una rilevante propensione all'adozione di nuove tecnologie condivise in tutta la rete, competenze organizzative di network design e/o re-design (Narver, Slater e MacLachlan, 2004).

Il nuovo approccio alla supply chain globale adottato dalle imprese *market driven* si basa, pertanto, sulla combinazione di tre elementi:

1. comprensione del mercato e velocità nel soddisfarlo (i winners del settore saranno coloro che avranno la capacità di raggiungere i clienti capendo le loro necessità e il cambiamento delle loro esigenze);
2. agilità e capacità di adattamento alle circostanze esterne pur mantenendo costi e struttura del servizio ottimali;
3. affidabilità con minimizzazione degli sprechi e riduzione dei tempi in tutte le fasi.

1.2 Global Sourcing: evoluzione dei rapporti cliente-fornitore, il caso Fiat Auto⁶

Prendiamo l'esempio di un costruttore d'automobili quale Fiat Auto. Per la realizzazione del suo ultimo modello, la 500L, la Fiat intreccia attività e rapporti che hanno luogo in diverse parti del mondo. Analizziamo il processo produzione-distribuzione che vede protagonista questo modello. L'impianto produttivo è quello serbo di Kragujevac che ha fatto tanto discutere poiché ha rimpiazzato la fabbrica italiana di Mirafiori. La motivazione di questa decisione va individuata negli incentivi e agevolazioni fiscali e commerciali che rendono vantaggioso per le imprese occidentali realizzare impianti produttivi in queste località. Nello specifico, il Governo serbo ha garantito alla Fiat un pacchetto di incentivi che comprende il pagamento di 10 anni dei contributi sociali per i lavoratori, l'esenzione dell'imposta sulle società, credito d'imposta, esenzione delle tasse locali, energia a costo ribassato, attribuzione a Kragujevac dello status di zona franca (esenzione doganale di importazione). La produzione nell'impianto serbo, ha portato una serie di relazioni con fornitori locali, aumentando ed incentivando l'indotto locale. Questo ha portato la Fiat ad instaurare relazioni con fornitori locali da tempo abbandonate (in passato lo stabilimento serbo era in funzione e produceva auto Fiat), realizzando divisioni logistiche specifiche in Serbia, che servono da collegamento con il restante parco di fornitori storici del gruppo torinese, che operano nell'area industriale di Mirafiori e Cassino⁷.

La rete di fornitura europea

La gestione di queste relazioni è relativamente semplice per il management, poiché riguarda l'organizzazione di tempistiche e trasporti tra operatori geograficamente vicini tra loro. In sintesi, la divisione logistica italiana del Lingotto coordina le attività svolte in Serbia (riguardanti l'assemblaggio finale), in Italia (acquisto da fornitori specializzati di componenti elettronici e meccanici quali

⁶ <http://www.quattroruote.it/notizie/industria/flat-500l-inaugurato-lo-stabilimento-in-serbia>, (visitato il 03/10/2012).

⁷ Fiat Group Purchasing (<http://www.fiatspa.com/it-IT/suppliers/purchasing/Pages/purchasing.aspx>) è la società di Fiat che gestisce la realtà degli Acquisti. Assicura sinergie di gruppo attraverso l'integrazione del purchasing dal punto di vista manageriale e organizzativo. Definisce strategie di acquisto sulle commodities comuni. Realizza e rafforza una partnership globale con i fornitori, ai quali garantisce stabilità e opportunità di sviluppo. Fiat Group Purchasing opera in Italia, nel resto d'Europa, in America e in Asia con una struttura di circa 1.800 dipendenti e gestisce un volume totale di acquisto di circa 29 miliardi di euro. I settori che si avvalgono dell'attività di Fiat Group Purchasing sono Fiat Group Automobiles, Fiat Powertrain Technologies, Iveco e Case New Holland. Per la gestione del sourcing globale, che consiste nell'identificazione dei potenziali fornitori, nella gestione delle gare, nella valutazione delle offerte e nella fase di negoziazione fino all'attribuzione finale della fornitura, i fornitori possono candidarsi attraverso il sistema informativo dedicato FGPS (Fiat Group Purchasing System): <https://group purchasing.fiat.com/>.

sistemi di sicurezza attiva, freni motore, tessuti interni) e in Polonia (realizzazione di motori Multijet nello stabilimento di Bielsko Biala, vicino Varsavia, successivamente inviati in Serbia per il loro montaggio). Ma il processo di fornitura non termina qui, poiché tutta una serie di componenti sono acquistati in diverse parti del mondo.

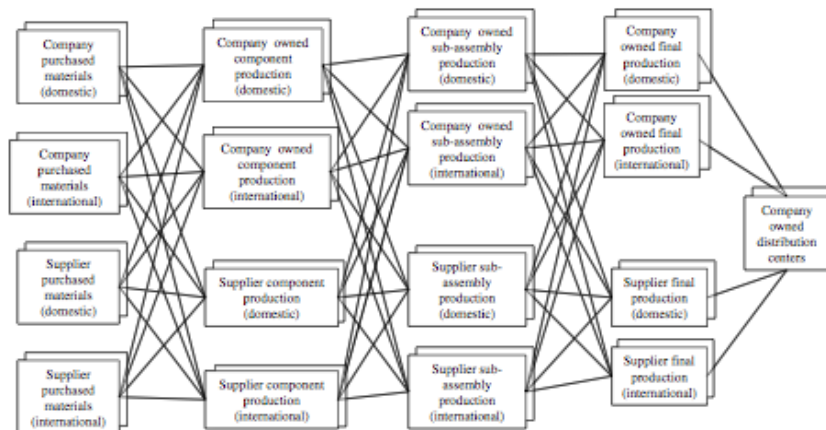
La rete di fornitura globale

Viene effettuato nel Far East l'acquisto di scocche contenenti parti di alluminio leggero, i cui lamierati giungono dalla Cina e le cui vernici per la metallizzazione della carrozzeria provengono dal Giappone. Vi sono poi tutta una serie di componenti elettronici come l'impianto di climatizzazione, i moduli Airbag, le molle utilizzate per il modulo delle sospensioni e sistema di gestione elettrica dello sterzo che sono realizzati rispettivamente da fornitori americani e tedeschi. Tutto ciò rende l'attività produttiva variegata e complessa e impone sistemi logistici in grado di determinare (in base alla domanda del mercato ed ai volumi produttivi necessari al raggiungimento di adeguate economie di scala) la domanda da inoltrare ai partner produttivi con grande precisione e tempestività, al fine di evitare evidenti sprechi e diseconomie.

1.3 Il ruolo degli acquisti nelle supply chain globali

Un business internazionale può essere definito come un business che è fondamentalmente basato in un singolo paese ma che acquisisce una quota significativa delle sue risorse o delle sue entrate da altri paesi (Griffin, 1999; Caroli, 2000).

Fig. 2: ubicazioni alternative della produzione in una supply chain globale



Fonte: Meixel e Gargeya (2005, p. 532)

Per avere successo nel business internazionale, le imprese hanno bisogno di comprendere gli effetti della globalizzazione sulle proprie strategie competitive. L'effetto della globalizzazione obbliga le imprese a guardare alle modalità attraverso le quali acquisire un vantaggio competitivo e, in primo luogo, attraverso una visione degli acquisti su scala mondiale sempre più orientati strategicamente in un'ottica di supply management.

Fin dalla metà degli anni ottanta, numerosi ricercatori hanno pubblicato riflessioni sulla trasformazione dagli acquisti di natura tattica al supply management strategico. Questo è stato probabilmente il tema più investigato in questa area di ricerca degli ultimi decenni sia concettualmente⁸ che empiricamente⁹. L'elevato interesse di ricerca indica anche l'importanza del nuovo concetto di supply management per le pratiche manageriali¹⁰.

Oltre che a ridurre i costi (Chapman *et al.*, 1997, p. 31), pertanto, l'attuale situazione impone alle imprese un ripensamento delle proprie priorità strategiche, la ristrutturazione delle proprie catene del valore e l'accelerazione dei processi di innovazione e miglioramento (Burt *et al.*, 2003, p. 95). Questo può essere ottenuto avendo un focus sulle cosiddette *core competencies* (Prahalad e Hamel 1990, pp. 79-82) e cooperando in modo stretto con i fornitori delle attività "non-core" (Kannan e Tan, 2003, pp. 472-473).

La funzione acquisti, che per molti anni ha focalizzato la propria attenzione solo sull'amministrazione degli ordini e sulla trattativa sui prezzi, deve fare un passo in avanti per divenire il "gestore" di questa integrazione a livello globale (Burt e Doyle, 1994, p. 11; Das e Narasimhan, 2000, p. 17).

Alcuni ricercatori hanno identificato il supply management come «nuova fonte di vantaggio competitivo, nella quale un numero sempre crescente di CEO vuole "bagnarsi"» (Quinn, 1983, p. 38)¹¹.

Qualsiasi professionista degli acquisti avrà certamente sentito i nomi delle imprese leader nell'area del supply management, le cui buone prassi sono ben documentate in letteratura (ad esempio in Burt *et al.* (2003), Monczka *et al.* (2005b), Lysons e Farrington (2006)).

⁸ Per una panoramica dei diversi modelli evolutivi degli acquisti da un approccio meramente "amministrativo" verso uno di tipo più strategico (*supply management*) si rinvia a Baldassarre (2010 e 2012).

⁹ Si vedano, tra gli altri, Anderson e Katz (1998), Carr e Pearson (1999; 2002), ed Ellram *et al.* (2002)

¹⁰ Si pensi alla statunitense *National Association of Purchasing Management* che una decina di anni fa ha modificato la propria denominazione in *Institute of Supply Management* (www.ism.ws) dopo un'indagine fra i propri associati per riflettere sulla necessità di un cambiamento di mentalità (Jahns, 2005, pp. 29-30); si pensi che nel 2012 anche l'omologa associazione italiana ADACI, pur lasciando invariato l'acronimo storico, ha cambiato la propria ragione sociale da *Associazione Italiana di management degli approvvigionamenti* ad *Associazione italiana acquisti e Supply management* (www.adaci.it).

¹¹ Su questo tema si vedano anche Chapman *et al.*, (1997, pp. 31-34), Spekman *et al.* (1999, p. 103) e Eltantawy (2005, p. 1).

Il global sourcing sta ottenendo un sempre più prominente ruolo nell'arena strategica di un numero crescente di imprese (Samli *et al.*, 1998). Si è trasformato da una attività di business operativa e di supporto (sourcing opportunistico) in un'arma competitiva (sourcing strategico).

A titolo di esempio dell'approccio consapevole al global sourcing da parte di una multinazionale, si riporta nel box seguente un estratto di quanto contenuto nella sezione "Global procurement" della Colgate-Palmolive Company.

Gli acquisti globali di Colgate-Palmolive¹²

Il *Global Procurement group* è composto da professionisti "dedicati" degli acquisti e della logistica provenienti da ogni divisione di Colgate-Palmolive: Nord America, America Latina, Europa, Asia, Africa e Hill's Pet Nutrition. Ci impegniamo a lavorare in team globali in qualunque attività che portiamo avanti. Le nostre iniziative relative agli acquisti hanno portato significativi risparmi anno dopo anno. Ci sforziamo di sviluppare relazioni con fornitori che ci aiuteranno a superare le attese dei nostri stakeholder per la qualità, efficienza nei costi e innovazione.

Usiamo best practice e strumenti tra i quali i *supplier-managed inventory (SMI)*¹³, le certificazioni dei fornitori, la modellazione dei costi e le transazioni via web.

Global Procurement Mission & Goals: la nostra Mission

Fornire a Colgate un significativo vantaggio competitivo riducendo il costo totale consegnato, estendendo le risorse tecnologiche e sviluppando l'eccellenza nei processi d'acquisto, logistici e di sourcing.

¹² Colgate-Palmolive Company è la nota multinazionale americana che si occupa della produzione e della distribuzione di prodotti per la cura del corpo, per la pulizia della casa e per l'igiene orale. Appartiene, altresì, alla Colgate il brand "Hill's" che commercializza alimenti per animali domestici. Con un fatturato 2011 di 16,7 miliardi di dollari ed un utile netto di 2,4 miliardi, Colgate-Palmolive trae il 75% dei propri ricavi dalle operations estere servendo 200 mercati-paese con la collaborazione di oltre 35.000 dipendenti: <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/ContactUs/GMLS/MissionAndGoals.cvsp> (consultato il 30/08/2012).

¹³ Il Supplier o *Vendor-managed inventory (VMI)* è una tecnica applicata in un contesto di supply chain che vede il controllo, la pianificazione e la gestione del magazzino da parte del fornitore (Fry, M. J., (2011), "Vendor-Managed Inventory" in *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*). In pratica il cliente mette a disposizione del fornitore i dati sullo stato del magazzino e sulle previsioni di vendita. Il fornitore, mediante questi dati e con un piano precedentemente concordato si occupa di gestire le scorte del cliente. Questo sistema sfrutta il fatto che la posizione che occupa il fornitore gli permette di conoscere meglio la capacità di produzione e i tempi della sua esecuzione e dunque è in grado di gestire le scorte con maggior efficienza rispetto al cliente. Un altro vantaggio è che il dialogo tra cliente e fornitore comporta a quest'ultimo una migliore conoscenza del mercato. L'implementazione del VMI presuppone questi punti fondamentali: è necessario stendere un piano condiviso dove si identificano gli obiettivi delle parti in gioco; il cliente deve mettere a disposizione le informazioni in suo possesso correttamente e tempestivamente; deve essere disponibile un sistema (spesso telematico) per condividere le informazioni; accordarsi sulle modalità di gestione delle scorte e delle scorte di sicurezza; una continua revisione del sistema per valutarne le performance.

Risultati e successi ottenuti

Ci battiamo per il miglioramento continuo con i nostri supplier teams. Un team multidisciplinare di Colgate e JM Huber, un fornitore chiave di materie prime per i prodotti per l'igiene orale, ha identificato saving potenziali attraverso la supply chain. Questo team ha realizzato risparmi di centinaia di migliaia di dollari. La relazione con questo fornitore è stata rappresentata in un annual report aziendale come esempio tra i numerosi rapporti di collaborazione fra i fornitori e Colgate.

Noi puntiamo alla riduzione dei costi in ogni categoria. Uno dei contratti di fornitura più importanti per conservanti per prodotti per l'igiene della persona e della casa è stato assegnato ad un singolo fornitore, capace di determinare risparmi significativi e di condurre verso un accordo unico per la ricerca.

Tre anni di globalizzazione dei contratti con i fornitori chiave hanno reso possibile la riduzione della supplier base per un tensioattivo globale critico da 11 a 4 fornitori.

Per un ingrediente importante dei dentifrici, la supplier base è stata ridotta da 7 a 3, sono stati posti in essere contratti regionali pluriennali con programmi produttivi on-site e si sono ottenuti riduzioni dei costi totali notevoli nell'arco di cinque anni.

Siamo all'avanguardia nell'innovazione.

Nella nostra categoria delle fragranze globali, avevamo numerosi fornitori, elevate strutture di costo, un'innovazione limitata, fragranze di media qualità e lunghi lead-times. Sono state avviate partnership focalizzate con due fornitori esterni. Come risultato sono state sviluppate nuove iniziative, incluso il meeting annuale "Top-to-Top" (CEO-CEO), griglie di progetto e di saving, team di miglioramento-costi e dettagliate mappature della supply chain. Da allora sono state sviluppate numerose fragranze "superiori". Nella categoria dell'igiene della casa 7 fragranze per i detersivi e 7 per i liquidi leggeri. Nell'igiene personale 4 per i liquidi e 5 per le saponette. Nella cura dei tessuti 7 per gli ammorbidenti e 5 per i detersivi.

Strategie di crescita

La strategia di Colgate-Palmolive deve focalizzarsi su nuovi prodotti globali per guidare la crescita. Nei primi anni Novanta lanciavano una media di 256 nuovi prodotti all'anno; verso la metà degli anni Novanta quel numero crebbe a 469 per anno; recentemente quel numero è balzato ad oltre 797 nuovi prodotti per anno.

Fonte: www.colgate.com

2. Verso una definizione concettuale del global sourcing

La letteratura sul *global sourcing* sembra soffrire di mancanza di coerenza (Quintens *et al.*, 2006). Tra le altre cose, questo è dovuto alla diversità nell'uso della terminologia e nelle definizioni del fenomeno centrale: gli acquisti globali. Su tale attività strategica, infatti, è stata coniata un'ampia varietà di termini:

- *global sourcing* (Murray *et al.*, 1995; Chadwick and Rajagopal, 1995; Meijboom, 1999; Meijboom and Dekkers, 1997; Kotabe, 1998; Arnold, 1999);
- *international purchasing* (Motwani e Ahuja, 2000);
- *worldwide sourcing* (Monczka e Trent, 1992);
- *import sourcing* (Swamidass, 1993);
- *offshore sourcing* (Frear *et al.*, 1992);

- *international procurement* (Scully e Fawcett, 1994).

In alcuni articoli questi termini sono stati ben delineati (per es. Trent e Monczka, 2002), in altri essi sono stati usati in maniera intercambiabile (per es. Rajagopal e Bernard, 1993). Tra i termini citati esiste, tuttavia, una distinzione concettuale (Monczka e Trent, 1991; Birou e Fawcett, 1993; Trent e Monczka, 2005).

Tab. 2: alcuni dei principali studi sul global sourcing presenti nella letteratura internazionale

Studio	Metodo	Contesto	Focus
Giunipero e Monczka (1990)	Analisi dell'international purchasing in 24 multinazionali	Grandi imprese americane in cinque settori industriali	Ruolo dell'organizzazione e del management della rete mondiale dei fornitori per il coordinamento e il controllo dell'international purchasing
Monczka e Trent (1991)	Ricerca sul campo su 26 business units & studio Delphi di 85 produttori manifatturieri	Produttori manifatturieri di USA, Giappone ed Europa in 28 settori	Global sourcing significa coordinamento dei fabbisogni fra le business units sparse nel mondo
Handfield (1994)	Survey in 97 imprese 62% negli USA, 38% non-USA	8 settori international & domestic sourcing	Esamina le caratteristiche delle imprese che acquistano, dei criteri di selezione dei fornitori e di altre questioni del global sourcing
Bozarth, Handfield e Das (1998)	Survey in 55 produttori manifatturieri USA	produttori manifatturieri USA	Inter-relazioni fra decisioni di international sourcing, strategie di sourcing & performance dei fornitori
Trent e Monczka (2003; 2005)	Visita e indagine in 162 imprese	produttori manifatturieri Nord-americani	Differenza fra l'international purchasing e il global sourcing. Implementa il modello a 4 fasi di Monczka e Trent (1991) 4-stage model per sviluppare il modello a 5 fasi.
Agndal (2006)	Case studies di 10 PMI	PMI manifatturiere svedesi	Acquisti nelle PMI, scelta dei mercati e processo di entrata come reattivo/proattivo e emergente/deliberato
Alguire <i>et al.</i> (1994)	Survey in 115 imprese	Internazionale	Motivazioni del Global sourcing
Cho e Kang (2001)	Survey in 148 imprese	Imprese USA abbigliamento e retail	Percezione dei manager dei benefici e delle sfide fra produttori di abbigliamento USA

Kotabe e Murray (2004)	Concettuale	-	Strategia di global sourcing: passaggio dal focus interno a quello esterno attraverso l'outsourcing Limitazioni all'outsourcing ed effetti negativi dell'outsourcing su scala globale
Quintens <i>et al.</i> (2006)	Concettuale	-	Rassegna della letteratura sugli acquisti pubblicata nel periodo 1990-2005
Steinle e Schiele (2008)	2 case studies approfonditi	Attrezzatura petrolifera e tecnologia medica	Limiti ai benefici del global sourcing. Acquisizione dello status di "cliente preferito" e dipendenza più facile in un cluster locale che nel global sourcing
Arnold (1999)	8 case studies	OEM Internazionali	Grado di centralizzazione nell'organizzazione del global sourcing
Rozemeijer <i>et al.</i> , (2003)	Survey su un campione di 152 imprese	Grandi imprese quotate alla Borsa di Amsterdam	Approcci organizzativi per gli Acquisti di Gruppo
Handfield e Nichols (2004)	Concettuale	-	Fiducia e comunicazione nelle relazioni buyer-fornitore necessarie per la gestione della supplier base globale
Quintens <i>et al.</i> (2006)	Survey su 151 companies	Imprese manifatturiere e di servizi belghe	Concettualizzazione della strategia di global purchasing: grado di centralizzazione/configurazione degli acquisti e grado di standardizzazione negli acquisti
Hartmann <i>et al.</i> (2008)	8 case studies di imprese multinazionali tedesche	Cross industry	Implicazioni del global sourcing nel design organizzativo, alla ricerca dell'inserimento del global sourcing in un ambito teorico più ampio

Fonte: adatt. da Hultman *et al.*, 2012

Dalla letteratura, le definizioni di *international purchasing* e *global sourcing* differiscono in termini di coordinamento e integrazione dei fabbisogni delle business unit, di ampiezza e complessità, dei luoghi nei quali le imprese producono i loro beni e servizi e della motivazione per la quale esse si approvvigionano di prodotti.

Secondo Birou e Fawcett (1993, p. 29), *international sourcing*, *multinational sourcing* e *foreign sourcing* sono definiti come «il comprare al di fuori del Paese di produzione di un'impresa con un approccio che non coordina (necessariamente) i fabbisogni fra le unità di business nel mondo di una singola im-

presa». Trent e Monczka (2002) affermavano che l'*international purchasing* si riferisce a «una transazione commerciale fra un compratore e un fornitore ubicati in Paesi diversi».

Hong e Holweg (2005) osservavano che la definizione più comunemente citata del termine *global sourcing* deriva dagli studi condotti da Monczka e Trent. Secondo Monczka e Trent (1991) la strategia di global sourcing può essere definita come *l'integrazione e il coordinamento dei fabbisogni d'acquisto per tutte le business unit, alla ricerca di comunanze nei prodotti, processi, tecnologie e fornitori, a livello mondiale*.

Allo stesso modo, Murray *et al.* (1995) definiscono il global sourcing come *l'organizzazione degli approvvigionamenti e della produzione di un'impresa che ha attività distribuite a livello internazionale*.

Bozarth *et al.* (1998) e van Weele (2005) definiscono il global purchasing come *l'attività del ricercare e ottenere beni, servizi e altre risorse su scala mondiale, per soddisfare i bisogni dell'impresa e con una visione nel continuare a migliorare l'attuale posizione competitiva aziendale*. Quest'ultima definizione è fondata su tre idee.

In primo luogo, il global sourcing è percepito come qualcosa in più del mero sourcing "fisico". Esso include non solo il compito operativo del comprare ma anche le responsabilità più strategiche come lo sviluppo dei fornitori e la generazione di sinergie d'acquisto mondiali. Il global purchasing può essere il risultato di una reattiva e opportunistica decisione di diminuire i costi d'acquisto di un articolo ma può anche essere uno sforzo strategico e coordinato per migliorare proattivamente la posizione competitiva dell'impresa. Esso include tutte le fasi del processo d'acquisto, da prima della definizione dell'elenco delle specifiche, alla selezione dei fornitori e all'acquisto fino al follow-up e alla fase di valutazione (van Weele, 2005; Robinson *et al.*, 1967).

In secondo luogo la definizione tiene conto del fatto che non tutte le attività di ricerca globale dovrebbero necessariamente portare ad effettuare acquisti oltre-frontiera. Se un'impresa conclude che un prodotto è meglio che venga acquistato localmente dopo aver anche valutato possibili fornitori esteri, questa decisione si adatta entro la strategia di global sourcing. Il focus della definizione non è, cioè, solo sul risultato finale ma anche sul processo. Come conseguenza, il grado di globalizzazione degli acquisti di un'impresa non può essere colto misurando meramente il rapporto fra acquisti all'estero/acquisti totali.

Come terzo elemento, la definizione si riferisce alle "ambizioni" di un'impresa. Si ritiene che il global purchasing emerga in ragione dei possibili vantaggi competitivi che esso può generare per l'azienda. Rispetto a ciò, non solo la formulazione della strategia ma anche l'allineamento organizzativo e i processi di implementazione sono parte della ricerca di global sourcing.

Rispetto al "grado di internazionalizzazione degli acquisti", un ampio numero di studi si riferisce ad esso senza specificare il concetto. Solo pochi paper (per es., Katsikeas, 1998; Leonidou, 1998; Mol *et al.*, 2004) prendono in con-

siderazione esplicitamente il “grado di internazionalizzazione degli acquisti”. Quando esso è reso esplicito, è spesso misurato solo sulla base di una dimensione: il rapporto fra acquisti oltre-confine e acquisti totali (Birou e Fawcett, 1993; Servais e Møller Jensen, 2001; Swamidass e Kotabe, 1993). Più recentemente Mol *et al.* (2004) hanno definito il “grado di internazionalizzazione degli acquisti” come concetto bi-dimensionale, riferendosi alla *profondità* (valore economico) e all'*ampiezza* (diversificazione fra paesi) del global sourcing.

2.1 Il global sourcing di IKEA

Il gigante svedese dell'arredamento Ikea, fondato da Ingvar Kamprad nella regione dello Småland in Svezia nel 1943, rappresenta una importante storia di successo imprenditoriale. Nel 2011 il gruppo aveva 131.000 collaboratori e un fatturato vendite di oltre 24,7 miliardi di euro; era presente con 258 centri di vendita in 37 paesi, gran parte dei quali in Europa, dove realizza l'82% del suo fatturato. Gli altri store si trovano negli USA, in Canada, in Asia e in Australia.

Sebbene Ikea sia molto diversa rispetto a com'era nel 1976, i suoi principi operativi di base sono rimasti sostanzialmente invariati. Una componente chiave nella strategia low cost di Ikea è stata quella di possedere solo una piccolissima parte dei mezzi di produzione. Di conseguenza, i prodotti che sono venduti nei negozi Ikea, compresi i prodotti firmati come la libreria Billy, il guardaroba Pax, il tavolino Lack e il letto Sultan sono in grandissima misura acquistati da un network globale di fornitori. Relazioni strette e ben funzionanti con i fornitori sono un'importante ma talvolta apparentemente ignorato driver del successo di Ikea. Nei giorni iniziali dello sviluppo di Ikea, si prese la decisione di avere un numero crescente di prodotti propri nella gamma. Il controllo dei diritti sui prodotti condusse ad un aumento del controllo del processo di fornitura e delle relazioni con i fornitori. Nel 2012, quasi tutti i prodotti della gamma sono controllati da Ikea in termini di diritti proprietari. Alla metà degli anni novanta, Ikea aveva più di 2.000 fornitori, ma nel 2009 la sua supply base si era ridotta a meno di 1.400 a fronte di un incremento nei volumi di vendita. Il background della riduzione del numero di fornitori negli anni recenti è dato dal crescente bisogno di assicurare e costruire la capacità per la continua crescita. Il più sistematico flusso di internazionalizzazione di Ikea negli acquisti ebbe inizio al termine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta. Lo sviluppo iniziale di un network di fornitori al di fuori dei paesi nordici e, più tardi, in Europa dell'Est fu infatti una reazione ad un divieto ad essere fornitori di Ikea da parte dell'Organizzazione svedese del commercio di mobili. Il conflitto fra Ikea e l'industria dell'arredamento svedese derivava dalla persistente ricerca di riduzione dei costi che Ikea sosteneva strenuamente e che quell'industria non accettava e alla quale non era disponibile allora ad adattarsi. Nella letteratura su Ikea, il fondatore Ingvar Kamprad spesso proponeva la discussione su dove sarebbe Ikea

oggi, se non avesse affrontato i problemi con i fornitori svedesi nei primi anni sessanta (Hultman *et al.*, 2012).

Lo stabilire relazioni di fornitura in Polonia e, più tardi, in altre aree dell'Est Europa ha messo in condizione Ikea di sostenere e sviluppare la posizione di forza come un'alternativa low-cost nel mercato dell'arredamento domestico. L'inizio delle relazioni con i fornitori polacchi rappresentò l'inizio di un'espansione dei mercati di fornitura che è continuata da allora senza sosta.

Nel 2008, Ikea acquistava mobili e complementi d'arredo da 54 diversi Paesi attraverso 30 uffici acquisti distribuiti nei luoghi strategici in tutto il mondo. Lo sviluppo nella metà degli anni sessanta di supply chain in regioni *low cost* lontane dai mercati di vendita più immediati, quando Ikea vendeva essenzialmente nel mercato interno e nei paesi del nord-Europa, inizialmente ebbe luogo in altre parti dell'Europa dell'est (per esempio in Cecoslovacchia, Romania e Ungheria), e più tardi in regioni più remote geograficamente (Cina, Indonesia e Malaysia)¹⁴.

L'utilizzo della conoscenza di mercati con caratteristiche simili, ad esempio in termini di lingua e cultura, facilitò l'ampliamento dei mercati dai quali si approvvigionava di prodotti. Nel 2009, Ikea aveva circa 1.400 fornitori. Quasi i due terzi dei suoi prodotti (64%) erano acquistati da Paesi europei; il mercato di fornitura singolo più grande era la Cina con il 22%, e il secondo più grande la Polonia, appunto, con un 16% di quota. Il coordinamento e la comunicazione con i fornitori venne incanalata attraverso i trading offices situati strategicamente intorno al mondo. Senza una stretta collaborazione con i fornitori, l'equilibrio fra i costi delle scorte e l'evitare i rischi di stock-out non sarebbe stato possibile.

Il processo di global sourcing in Ikea varia in modo significativo. Visto attraverso la totalità delle aree di business e delle supply chain dei prodotti, un certo numero di caratteristiche peculiari relative ai suoi principi di sourcing le permettono di rimanere competitiva nell'interfaccia con i propri fornitori.

Una pietra miliare di questa strategia è la proprietà dei diritti sui prodotti, che consente ad Ikea di cambiare fornitore in tempi ragionevoli quando questo si renda necessario. Inoltre, Ikea sembra puntare sul minor numero possibile di fornitori e di mercati di fornitura. Questa selettività significa che Ikea è efficace nel bilanciare le proprie scelte relative ai mercati; concentrando le proprie attività di sourcing in certe aree geografiche, impegnandosi e investendo in alcuni

¹⁴ Il Gruppo Ikea è il più grande acquirente al mondo di mobili italiani. La bilancia commerciale di Ikea in Italia è da sempre a favore dell'Italia: i volumi che Ikea acquista dai fornitori italiani sono maggiori dei volumi che vende nei suoi 20 negozi in Italia. I 28 fornitori italiani attualmente pesano per l'8,24% degli approvvigionamenti di Ikea in tutto il mondo. A metà anni novanta questa quota era il 4%. Oltre l'80% degli acquisti IKEA in Italia sono mobili: cucine (35%), camere (26%), scaffalature (12%), bagni (9%): http://www.ilmondo.it/impres/2012-10-03/ikea-investir-italia-oltre-400-milioni-nei-prossimi-3-anni_106272.shtml (consultato il 15/10/2012).

mercati, mantenendo al contempo la possibilità di decidere di cogliere opportunità in altri (Hultman *et al.*, 2012).

Fig. 3: l'evoluzione dal *domestic* al *global sourcing* di Ikea per le porte scorrevoli del celebre armadio Pax



Fonte: Hultman *et al.* (2012, p. 17)

3. I filoni di ricerca sul global sourcing

3.1 Il global sourcing come processo

Con le prime riflessioni negli anni novanta, un flusso di ricerca ha guardato al processo che porta verso il global sourcing, spesso separandolo in alcune fasi ben identificabili (ad esempio Giunipero e Monczka, 1997; Matthyssens e Faes, 1997; Rozemeijer *et al.*, 2003; Trent, 2004; Trent e Monczka, 2003).

I contributi del Center for Advanced Purchasing & Supply¹⁵ (CAPS) della Arizona State University sono stati particolarmente significativi (Trent, 2004; Trent e Monczka, 2005; Trent e Monczka, 2002; Trent e Monczka, 2003). Questo lavoro di ricerca ha inizialmente generato un modello del processo di global sourcing a quattro stadi:

- 1) domestic purchasing only,
- 2) foreign buying based on need,
- 3) foreign buying as part of procurement strategy,

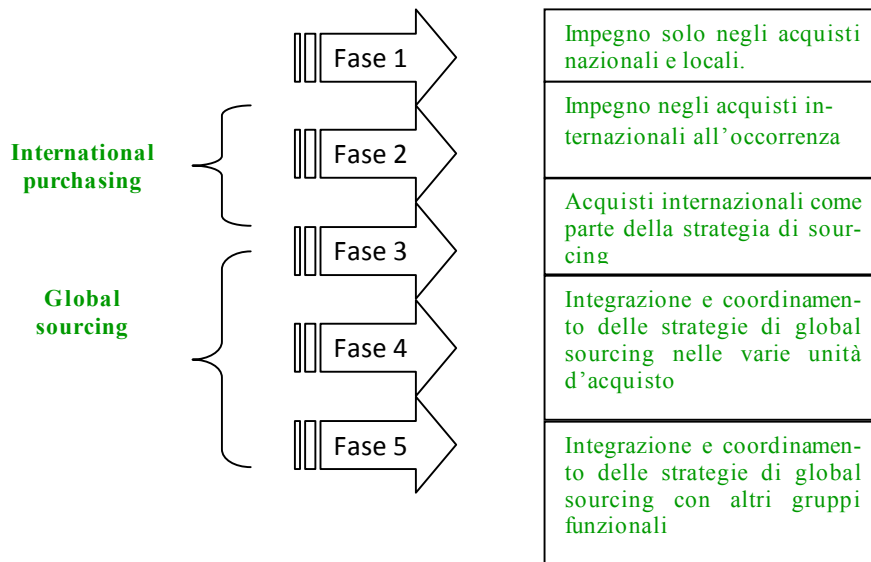
¹⁵ Il Center for Advanced Purchasing Studies (www.capsresearch.org) venne fondato nel novembre 1986 come risultato di un accordo di partnership fra il College of Business at Arizona University e la NAPM Usa (National Association of Purchasing Management, oggi ISM-Institute for Supply Management). La sede del CAPS si trova presso il Research Park della Arizona University di Tempe. Il centro ha tre essenziali obiettivi che si impegna a perseguire attraverso programmi di ricerca: migliorare l'efficacia e l'efficienza degli acquisti, migliorare in generale le competenze nell'acquisto di beni e servizi, aumentare la competitività delle imprese statunitensi nell'economia globale.

4) integration of global procurement strategy (Monczka e Trent, 1991).

Più tardi esso venne rivisto con il risultato di un nuovo modello a cinque fasi (Trent 2004; Trent e Monczka 2005; Trent and Monczka 2002), che ripartivano l'originale quarto stadio in due: 1) *global sourcing strategies integrated across worldwide locations*, e 2) *global sourcing strategies integrated across worldwide locations and functional groups* (fig. 4). La premessa di entrambi i modelli (quello originale e quello rivisto) è che le imprese sviluppano in maniera incrementale esperienza nel processo internazionale d'acquisto, e il sourcing globale (piuttosto che internazionale) richiede un intenso coordinamento dei fabbisogni d'acquisto e delle strategie fra le business units nel mondo.

Ove l'international sourcing implica l'acquisto da un fornitore estero su una base *ad hoc*, il global sourcing inferisce un approccio molto più coerente sul piano strategico (Bozarth *et al.*, 1998). A parte un semplice modello a due fasi sviluppato da Giunipero e Monczka (1990) è difficile identificare modelli di processo alternativi.

Fig. 4: le cinque fasi del sourcing globale



Fonte: adatt. da Trent e Monczka, 2003

Tuttavia, in uno studio condotto su dieci PMI svedesi, Agndal (2006) suggeriva che il processo di *sourcing* internazionale era il risultato dell'esperienza precedente delle imprese, della loro azione esplorativa e delle azioni e strategie dei loro partner. Il suo studio mostrava come le PMI fossero riluttanti ad approvvigionarsi internazionalmente e il loro approccio agli acquisti internazio-

nali era generalmente reattivo e trainato da un bisogno meramente opportunistico e, occasionalmente, stimolato dai clienti. Nel contesto delle PMI, i suoi risultati possono essere usati per esaminare la natura lineare e proattiva dell'approccio a stadi del global sourcing.

Molti autori hanno proposto modelli concettuali che cercano di rappresentare una tassonomia del global sourcing e le corrispondenti dinamiche evolutive (Luostarinen, 1978; Kotabe and Murray, 1990; Monczka and Trent, 1992; Swamidass, 1993; Chadwick e Rajagopal, 1995; Arnold, 1989, 2000). Alcuni di questi modelli sono stati testati empiricamente su imprese europee, giapponesi e americane (Kotabe, 1990; Kotabe and Murrey, 1990; Swamidass and Kotabe, 1993; Wright and Burns, 1998).

Tab. 3: Alcuni modelli di evoluzione a stadi del processo di global sourcing

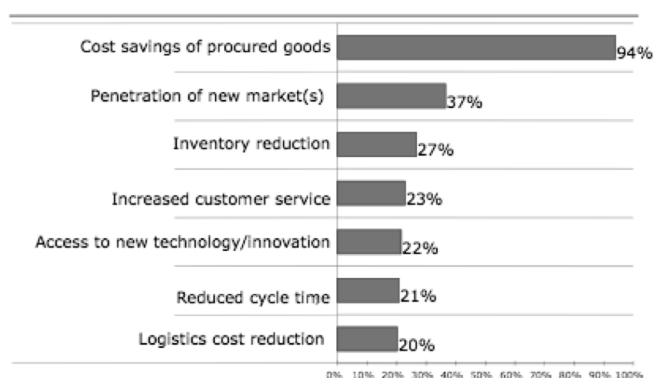
Fase	Luostarinen (1978)	Monczka e Trent (1991)	Swamidass (1993)	Chadwick e Rajagopal (1995)
1	Domestic purchasing	Solo domestic sourcing	Nessun import sourcing	Local sourcing
2	Acquisto di articoli esteri nei mercati nazionali	Acquisti esteri basati su necessità	Import sourcing per riduzione dei costi	Importazioni attraverso importatori o distributori
3	Fase dell'acquisto dall'estero, iniziando dai mercati esteri più vicini	Acquisti esteri come parte della strategia d'acquisto	Import sourcing per il vantaggio competitivo	Importazioni attraverso filiali o propri rappresentanti
4	Fase degli acquisti esteri	Integrazione della strategia di global procurement	Import sourcing come asset strategico: imprese globali	Strutturazione di IPO (international purchasing offices)
5				Global sourcing integrato e coordinato

Fonte: adatt. da Quintens *et al.* (2006)

3.2 Le motivazioni del global sourcing

La letteratura fornisce diversi percorsi di discussione sulle ragioni per le quali le imprese si approvvigionano globalmente. Le motivazioni che inducono a stabilire relazioni commerciali o produttive con aziende estere sono molteplici (Cavusgil *et al.*, 1993; Bozarth *et al.*, 1998; Gadde e Hakansson, 2001; Quintens *et al.*, 2006):

Graf. 1: i benefici del global sourcing¹⁶



Fonte: Aberdeen Group (2005, p. 3)

- la migliore qualità dei prodotti, identificata sia come driver fondamentale (Min e Galle, 1991; Ghymn e Jacobs, 1993; Scully e Fawcett, 1994; Handfield, 1994) che come ostacolo del global purchasing in termini di mancanza di qualità (Zeng, 2000) e controllo qualità (Ghymn e Jacobs, 1993);
- il minor prezzo delle forniture globali di beni e servizi (Min e Galle, 1991; Birou e Fawcett, 1993; Handfield, 1994; Rexha e Miyamoto, 2000; Cho e Kang, 2001)¹⁷;
- la possibilità di entrare in un nuovo mercato come acquirente, per poi aprirsi l'opportunità, acquisita la conoscenza delle peculiarità commerciali del paese, di creare filiali proprie o joint-venture con imprese locali per esportare o produrre in loco i propri prodotti;
- eventuali obblighi di natura commerciale in alcuni paesi che richiedono alle imprese che esportano in quelle nazioni di acquistare da fornitori locali o di localizzare la produzione di particolari beni o servizi. Si tratta di una politica tesa a sviluppare e internazionalizzare le imprese locali (Tunisini e Bocconcelli, 2009).

¹⁶ Nel grafico sono presentati i risultati (espressi in % di risposte) di un'indagine realizzata dalla società di consulenza Aberdeen Group (www.aberdeen.com) con sede a Boston, Massachusetts. L'indagine ha riguardato le strategie di global sourcing intraprese da 170 imprese di grande, media e piccola dimensione appartenenti a settori industriali diversi e con sedi disperse geograficamente fra Nord (50 per cento) e Sud America, Europa occidentale (28 per cento) e orientale, Asia (14 per cento), Africa e Australia. Oltre ad un questionario sottoposto ai CPO o ad altri manager in posizioni chiave, sono state effettuate interviste in profondità ad interlocutori privilegiati aziendali.

¹⁷ Questa logica, in passato usata soprattutto per l'acquisto di materie prime, si è successivamente estesa ai componenti più sofisticati tecnologicamente. Tuttavia, si deve porre attenzione al controllo dei costi logistici associati a queste forniture, che potrebbero vanificare la convenienza economica prospettata da prezzi più bassi (Levy, 1991; Fawcett e Birou, 1992).

Secondo Cavusgil *et al.* (1993) è possibile distinguere fra motivazioni reattive e proattive, in funzione del tipo di vantaggio perseguito, competitivo (firm-specific) o comparativo (location-specific) (tab. 4).

Altri autori che hanno discusso dei *drivers* o dei fattori motivanti dell'approvvigionarsi globalmente sono elencati in dettaglio nella tab. 5. Birou e Fawcett (1993) descrivevano i tre più importanti driver decisionali per il global sourcing: più alta qualità disponibile da fonti estere, disponibilità di prodotti esteri che non sono disponibili nel mercato interno e prezzi più bassi. Questi tre fattori sono anche citati come i principali driver da Monczka *et al.* (2008).

Monczka e Trent (1991) spiegavano che i driver più rilevanti che spingono le imprese variano, ma includono le ragioni che hanno identificato (si veda la tab. 5). Bozarth *et al.* (1998) spiegavano che le motivazioni per il global sourcing variano fra imprese, e dipendono dalla sofisticazione dell'azienda e dalla precedente esperienza nel global sourcing. Spekman (1991) argomentava che il tipo di strategia di global sourcing scelta dipende:

1. dalle capacità e dalle risorse dell'impresa;
2. dalla disponibilità e capacità dei fornitori;
3. dai volumi di approvvigionamento in prospettiva
4. dal grado di integrazione degli acquisti globali con altre attività operative.

Tab. 4: motivi del global sourcing

	Motivi proattivi	Motivi reattivi
Vantaggi competitivi (firm-specific)	<ul style="list-style-type: none"> • Per sfruttare una superiorità tecnologica (prodotti unici o differenti) • Per migliorare le competenze tecnologiche • Per assicurare flessibilità organizzativa • Per guadagnare una presenza iniziale in un mercato promettente • Per assicurare miglioramenti nelle consegne e nella qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Per proteggere la perdita di tecnologia proprietaria • Per affrontare più efficacemente l'intensificarsi della competizione globale • Per tagliar fuori i concorrenti da una selezionata base competitiva • Per trarre vantaggio da più efficienti sistemi logistici/di consegna
Vantaggi comparativi (location-specific)	<ul style="list-style-type: none"> • Per avvantaggiarsi di incentivi governativi esteri • Per sfruttare le fluttuazioni valutarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Per diversificare le fonti di fornitura ripartendo il rischio • Per sfruttare vantaggi di costo come minore costo del lavoro, dei materiali e dei componenti • Per soddisfare le richieste dei governi locali in merito all'utilizzo di fornitori locali, countertrade e offset • Per superare barriere protezionistiche • Per difendersi da fluttuazioni valutarie

Fonte: adatt. da Cavusgil *et al.*, 1993

Tab. 5: driver o fattori motivanti del global sourcing

Autori (anno)	Driver o fattore motivante del global sourcing
Bozarth <i>et al.</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta del Governo locale di acquistare specifiche quantità di beni o servizi da imprese locali (accordi di off-set¹⁸, restrizioni valutarie, countertrade) • Accesso a prezzi più bassi • Accesso a beni che sono di pari o di migliore qualità rispetto a quelle provenienti da fornitori europei e nord-americani • Ottenere l'accesso e nuove tecnologie • Ottenere l'accesso a nuovi mercati per mezzo di joint-venture e alleanze strategiche • Tempi di sviluppo prodotto e cicli di vita più brevi causati dalla competizione globale, incremento delle linee di prodotto e mutamenti rapidi delle tecnologie • Costruzione di un vantaggio competitivo attraverso un vantaggio comparativo di un paese per via della presenza di risorse naturali e di fonti di approvvigionamento
Monczka e Trent (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Introdurre una sana competizione nella supply base nazionale e locale • Stabilire una presenza in un mercato estero • Soddisfare richieste di off-set • Aumentare il numero di fonti disponibili • Reagire a pratiche di sourcing da fonti estere da parte della concorrenza
Brockwell (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso a una fonte di ricerca e sviluppo aggiornata, ad un design innovativo e ad un capitale intellettuale specializzato • Disponibilità di nuove tecnologie e capacità produttiva • Ottenere accesso a nuovi mercati • Qualità superiore dei prodotti

Fonte: elaborazione propria

¹⁸ L'*off-set* è la forma più utilizzata di *countertrade* nel commercio internazionale dei prodotti per la difesa e delle opere di ingegneria. Il *countertrade*, in generale, è uno strumento di scambio commerciale (in compensazione) utilizzato a livello internazionale. Diffuso soprattutto nei rapporti con i paesi poveri di risorse valutarie e ricchi di materie prime, esso investe le operazioni di esportazione primaria come vendita di merci, cessione di servizi o know-how. Le forme più importanti del countertrade sono: barter, counterpurchase, buy-back, offset, switch trading o accordo di clearing (http://www.to.camcom.it/Page/t14/view_html?idp=6902). Nell'*off-set* l'esportatore è tenuto a realizzare o a procurare un vantaggio ulteriore all'importatore (esportazioni, per esempio) rispetto alla sola disponibilità del prodotto. Sfruttando il potere contrattuale esercitato su molte aziende, a volte gli esportatori spingono i loro fornitori ad acquistare prodotti dai paesi importatori. L'*offset* si distingue in: diretto dove la cooperazione richiesta riguarda attività direttamente correlate all'oggetto del contratto principale; indiretto dove la cooperazione riguarda attività non direttamente collegate all'oggetto del contratto principale e quindi contratti nei quali il fornitore accetta di effettuare acquisti reciproci dei prodotti esportabili dal compratore o di impegnarsi in joint ventures con imprese locali. Di solito i governi indicano una lista di beni ammessi per un impiego nelle liste di compensazione che riguardano le aree produttive più deboli (Baldassarre *et al.*, 2011, pp. 364-365);

Quintens *et al.* (2006) credevano che l'identificazione dei fattori antecedenti che avrebbero influenzato il grado di implementazione del global sourcing rappresenta un vantaggio poiché essa può aiutare le imprese a comprendere la logica fondamentale che sta dietro il perché le organizzazioni decidono di perseguire una strategia di acquisti globali.

Quintens *et al.* (2006) hanno fornito una lista estesa di fattori che influenzano la decisione di approvvigionarsi globalmente (tab. 6), dopo aver suddiviso la lista in cinque livelli di analisi: prodotto, management/azienda, network, competizione nel settore e ambiente.

La tab. 6 è strutturata secondo una tassonomia di tre categorie di “antecedenti” del global purchasing:

- *drivers* (elementi che favoriscono o accelerano la decisione di global purchasing);
- *facilitatori* (condizioni che non necessariamente portano ad un maggior global sourcing ma che ne semplificano l'implementazione);
- *barriere* (fattori che rendono più difficile o addirittura impossibile perseguire o intensificare il global purchasing).

Tab. 6: gli “antecedenti” degli acquisti globali

	Driver	Facilitatori	Barriere
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Vantaggio di costo (materiali e componenti) • Migliore performance di consegna • Qualità più elevata dei prodotti • Prodotti unici o differenti • Migliore tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo di prodotto • Certificazione del fornitore • Supporto da parte del top management • Nazionalità della casa madre 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumi di produzione limitati • Differenti standard di prodotto • Frequenti cambiamenti nel progetto • Modifiche di prodotto insufficienti • Ritardi nelle consegne
Management/azienda	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare flessibilità organizzativa • Attitudine, orientamento ed esperienza globale • Centralizzazione del processo decisionale • Integrazione delle attività su scala mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del business estero, dei tassi di cambio e delle opportunità globali • Pianificazione del global purchasing • Filosofia operativa (dimensione dei lotti, numero di fornitori, ecc.) • Sviluppo di skill comunicativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Commercio parallelo • Mancanza di risorse per gli acquisti globali (staff, tempo, denaro, ecc.) • Costo dei viaggi e della comunicazione • Accurata previsione della domanda • Comportamento d'acquisto nazionalistico • Aumento del paperwork
Network	<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttare il vantaggio dei sistemi logistici esistenti • Diversificazione della supplier base 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospettiva di relazioni di lungo periodo • Alleanze d'acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Esigenze di approvvigionamento JIT • Trovare fornitori qualificati • Immagine dei fornitori esteri

Competizione nel settore	<ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento competitivo • Protezione della tecnologia proprietaria • Fare un passo in un nuovo mercato • Dimensione del mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo di settore • Orientamento tecnologico del settore 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiche di “diverse business” • Informazioni limitate sul settore • Fee per gli agenti o i broker • Intensità della competizione estera
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Vantaggio di costo (lavoro e manodopera) • Soddisfare esigenze di countertrade • Protezione dalle fluttuazioni valutarie • Stimolare le politiche di governo estere • Vantaggi dell’ambiente legale ed economico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di aree di libero scambio • Migliori trasporti e comunicazioni • Intermediari capaci • Similarità culturali 	<ul style="list-style-type: none"> • Quote d’importazione • Immagine del “country-of-origin” • Ambiente politico avverso • Ambiente economico avverso • Regolamenti doganali • Differenti fusi orari • Mancanza di assistenza da parte del governo • Differenze linguistiche • Differenze culturali

Fonte: Quintens *et al.* (2006)

I rischi e gli ostacoli che, pertanto, rendono più difficile – o addirittura impossibile – perseguire o intensificare gli acquisti globali, maggiormente evidenziati sia in letteratura (Ellram, 1991; Arguire *et al.*, 1994; Ghymn *et al.*, 1999) che nella prassi sono:

- la difficoltà nel coordinamento complessivo, su scala globale, degli aspetti logistici e di trasporto, che spesso rappresenta il principale deterrente all’avvio di azioni di global sourcing per molte imprese;
- la complessità gestionale delle eventuali controversie legali che potrebbero presentarsi nei rapporti con fornitori esteri;
- il blocco delle forniture per problemi politici interni al paese del fornitore;
- le barriere linguistiche e di significato dei termini tecnici che possono rendere difficoltosa una corretta definizione delle specifiche di fornitura¹⁹;
- la fluttuazione dei cambi che possono modificare anche radicalmente la convenienza economica del rapporto di fornitura²⁰.

Per mitigare questi rischi, le imprese che vogliono perseguire politiche di acquisto globale sono obbligate ad organizzarsi diversamente ripensando, a volte radicalmente, lo stock di competenze possedute²¹. In particolare, secondo Trent e

¹⁹ Si pensi agli ostacoli linguistici nell’esplorazione di opportunità di approvvigionamento in Cina e alle problematiche legate ai fattori culturali e climatici in India, due tra i paesi ai quali le imprese occidentali hanno guardato con maggior interesse nell’ultimo decennio (Nassimbeni e Sartor, 2004; 2006).

²⁰ Per una disamina più accurata delle principali sfide gestionali e degli ostacoli al perseguimento di una strategia di global sourcing si rinvia a Baldassarre (2012).

²¹ Si rinvia a Tassabehji e Moorhouse (2008), per un’analisi puntuale circa lo skill-set indispensabile oggi per il buyer globale.

Monczka (2003), il processo di globalizzazione degli acquisti richiede una serie di fattori critici per il successo delle relative iniziative:

- disponibilità di informazioni sui potenziali nuovi fornitori globali;
- conoscenza delle condizioni dei contratti di fornitura già in essere;
- qualificazione e professionalità (anche di tipo linguistico) specifiche per il personale addetto agli acquisti, comprendenti le abilità negoziali, di analisi-costi e di sviluppo di contratti globali (Giunipero, 2000);
- tempo per lo sviluppo di programmi di global sourcing;
- gruppi di lavoro dedicati alla ricerca di nuove fonti e alla gestione dei rapporti già esistenti;
- conoscenza più ravvicinata possibile degli stabilimenti dei fornitori esteri, sia in fase di valutazione delle potenzialità che di sviluppo del rapporto, con visite periodiche da effettuarsi presso le sedi estere.

Riferimenti bibliografici

- ABERDEEN GROUP (2005), "The CPO's Agenda: Strategies for Procurement Transformation", *Report aziendale*, Boston, MA.
- AGNDAL, H. (2006), "The purchasing market entry process - A study of 10 Swedish industrial small and medium-sized enterprises", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12 (4), 182-196.
- ANONYMOUS (2000), "Global sourcing to grow-but slowly", *Purchasing*, vol. 128, n. 8, pp. 24-32.
- ARNOLD U. (1999), "Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 5 n. 3-4, pp. 167-174.
- BAGLIERI E. (a cura di), *La gestione strategica degli approvvigionamenti*, Etas, Milano.
- BALDASSARRE F. (2010), *Supply management. Analisi strategica e processi gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- BALDASSARRE F. (2012), *Global sourcing. Opportunità e sfide gestionali*, Egea, Milano.
- BALDASSARRE F., SANTOVITO S., SALOMONE S. (2011), "Elementi di tecnica commerciale e di gestione degli scambi" (cap. 14), in Scicutella M., *La gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- BIROU L.M., FAWCETT S.E. (1993), "International purchasing: benefits, requirements and challenges", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, spring, p. 29-37.
- BOZARTH C., HANDFIELD R., DAS A. (1998), "Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study", *Journal of Operations Management*, vol. 16, n. 2-3, pp. 241-255.
- BROCKWELL, J. (2008), "Global sourcing: it is really worth it?", *Supply & Demand Chain Executive*, Vol. 9, No. 2, pp. 41-43.
- BRONDONI S.M. (2008), Ouverture de "Market-Driven Management and Global

- Markets”, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2.
- BURT D.N., STARLING S. (2002), “World Class Supply Management”, (Hahn D., Kaufmann L, eds.), *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, pp. 93-111.
- CAROLI M. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, FrancoAngeli, Milano.
- CAVINATO J., FREEMAN V.T. (1990), “Fitting Purchasing to the strategic firm: frameworks, processes and values”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 6-10.
- CAVUSGIL S.T., YAPRAK A., YEOH P. (1993), “A decision-making framework for global sourcing”, *International Business Review*, vol. 2, n. 2, pp. 143-156.
- CHADWICK T., RAJAGOPAL S. (1995), *Strategic Supply Management. An implementation toolkit*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E. (2009), “Internationalization of supply networks inside and outside clusters”, *International Journal of Operations & Production Management*, n. 9, pp. 1186-1207.
- CHRISTOPHER M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, Pitman Publishing, London, 1998.
- COZZI G. (2003), “L'evoluzione della grande impresa manageriale negli studi di S. Vaccà: 1973-1995”, in AA. VV., *Ricerzare insieme. Studi in onore di S. Vaccà*, FrancoAngeli, Milano.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- ELLRAM L.M. (1995), “Total Cost of Ownership: an Analysis Approach for Purchasing”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 25 n. 8, pp. 4-23.
- GADDE L.E., HÅKANSSON H. (2001), *Supply Network Strategies*, Wiley, Chichester.
- GARTNER GROUP (2012), *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012*, documento aziendale.
- GROSSMAN, G.M., HELPMAN, E., (2005), “Outsourcing in a global economy”, *Review of Economic Studies* 72 (250), 135–157.
- HAMEL G. (2008), *Il futuro del management*, EtasLab, Milano.
- HANDFIELD R.B. (1994), “US global sourcing: patterns of development”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 14 n. 6, pp. 40-51.
- HEIZER, J., RENDER, B. (2008), *Operations Management*. 9th Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- HILLS S.B., SARIN S. (2003), “From Market Driven to Market Driving: an Alternative Paradigm for Marketing in High Technology Industries”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3).
- HONG E., HOLWEG M., (2005), “Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Global sourcing Strategies: A Conceptual Note”, working paper: 29, Cambridge University.
- KATSIKEAS C.S. (1998), “Import stimuli and import development”, *Management International Review*, pp. 215-237.
- KEOUGH, M., (1993), “Buying your way to the top”, *The McKinsey quarterly*, n. 3, pp.

41-62.

- KOTABE M. (1998), "Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: a comparison of US and Japanese multinational companies", *Academy of Management Executive*, vol. 12 n. 4, pp. 107-119.
- KOTABE M., MOL M. J. (Eds.) (2006), *Global supply chain management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- KOTABE, M., MURRAY J.Y. (2004), "Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 7-14.
- KRALJIC P., (1983). "Purchasing must become Supply Management", *Harvard Business Review*, vol. 61, n. 5, pp. 109-117.
- LEENDERS M.R., FEARON H.E. (1997), *Purchasing and Supply Management*, 11th ed., Irwin, Chicago, IL.
- LEENDERS M.R., JOHNSON P.F., FLYNN A.E., FEARON H.E. (2002), *Purchasing and Supply Management*, 12th ed., Irwin-McGraw-Hill, New York.
- LEONIDOU L.C. (1998), "Exploring import stimulation behavior: the case of Cypriot importers", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34 n. 3, pp. 37-49
- LYSONS K., GILLINGHAM M. (2003), *Purchasing and Supply Chain Management*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- MEIXELL, M.J., GARGEYA, V.B. (2005), "Global supply chain design: a literature review and critique", *Transportation Research Part E*, Vol. 41, pp. 531-550.
- MENTZER J.T. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n. 2, pp. 1-25.
- MIN H., GALLE W. (1991), "International purchasing strategies of multinational US firms", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 27 n. 3, pp. 9-18.
- MOL M.J., PAUWELS P., MATTHYSSENS P., QUINTENS L. (2004), "A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing", *Journal of International Management*, vol. 10 n. 2, pp. 287-305.
- MONCZKA R.M., TRENT R.J. (1991), "Global sourcing: a Development Approach", *International Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 27, pp. 2-8.
- MONCZKA R.M., TRENT R.J. (1992), "Worldwide sourcing: assessment and execution", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 28, n. 4, pp. 9-18.
- MOTWANI J., AHUJA S. (2000), "International purchasing practices of US and Indian managers: a comparative analysis", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 100 n. 4, 172-179.
- MUDAMBI R., (2008), "Location, control and innovation in knowledge-intensive industries", *Journal of Economic Geography*, vol. 8 n. 5, pp. 699-725.
- MURRAY, J.Y., KOTABE, M., WILDT, A.R. (1995) "Strategic and financial performance implication of global sourcing strategy: a contingency analysis", *Journal of International Business Studies*. vol. 26 (January), pp. 181-204.
- NANUT V., TRACOGNA A. (2003), "Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi", *Sinergie*, n. 60, pp. 11-34.

- NASSIMBENI G., SARTOR M. (2004), *Approvvigionamenti in Cina. Strategie, metodi, esperienze*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- NASSIMBENI G., SARTOR M. (2006), *Approvvigionamenti in India. Opportunità e strategie nel Paese del service offshoring*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- NASSIMBENI G. (2006), "International sourcing: empirical evidence from a sample of Italian firms", *International Journal of Production Economics*, vol. 103, n. 2, pp. 694-706.
- PAGANO A. (2009), "The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review", *Industrial Marketing Management*, vol.38, n.8, pp.903-913.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, trad. it. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Bologna.
- QUINTENS L., PAUWELS P., MATTHYSSENS P. (2006), "Global purchasing: State of the art and research directions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, n. 12, pp. 170-181.
- RAJAGOPAL S., BERNARD K.N. (1993), "Globalization of the procurement process", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 11, n. 7, pp. 44-56.
- RAMSAY J., CROOM S. (2008), "The impact of evolutionary and developmental metaphors on supply chain practice: a literature critique and pilot study", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 14 n. 3, pp. 192-204.
- REXHA N., MIYAMOTO M. (2000). "International sourcing: An Australian perspective", *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 36, n. 1, pp. 27-34.
- ROBINSON P.J., FARIS C.W., WIND Y. (1967), *Industrial buying and creative marketing*, Allyn & Bacon, Boston.
- ROZEMEIJER F., VAN WEELE A.J., WEGGEMAN M. (2003), "Creating corporate advantage through purchasing: towards a contingency model", *Journal of Supply Chain Management*, 39(1): pp. 4-13.
- SCICUTELLA M. (2011), *La gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- SCICUTELLA M. (2012), "Presentazione" in Baldassarre F., *Global sourcing. Opportunità e sfide gestionali*, Egea, Milano.
- SCULLY J.I., FAWCETT S.E., (1994), "International procurement strategies: challenges and opportunities for the small firm", *Production and Inventory Management Journal*, vol. 35 n. 2, pp. 39-46.
- SERVAIS P., MØLLER JENSEN J. (2001), "The internationalization of industrial purchasing: the example of small Danish manufacturers", *Advances in International Marketing*, n. 11, pp. 227-254.
- SPEKMAN R.E., KAMAUFF J., SPEAR J. (1999), "Towards more effective sourcing and supplier management", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 5, n. 2, pp. 103-116.
- STAMPACCHIA P. (2003), "Configurazioni d'impresa per il vantaggio globale", *Sinergie*, n. 60, pp. 89-101.
- STABILINI G. (2004), "Approvvigionamenti e marketing d'acquisto", in Baglieri E. (a cura di), *La gestione strategica degli approvvigionamenti*, Etas, Milano.
- SWAMIDASS P.M., (1993), "Import sourcing dynamics: an integrative perspective",

- Journal of International Business Studies*, vol. 24 n. 4, pp. 671-691.
- TASSABEHJI R., MOORHOUSE A. (2008), “The changing role of procurement: developing professional effectiveness”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, 55–68.
- TRACOGNA A. (2004), “Outsourcing strategico e imprese “virtuali”. Vecchi e nuovi “terzismi” nel mercato globale”, *Sinergie*, n. 63, pp. 41-65.
- TRENT R.J., MONCZKA R.M. (2002), “Pursuing competitive advantage through integrated *global sourcing*”, *Academy of Management Executive*, vol. 16 n. 2, pp. 66-80.
- TRENT R.J., MONCZKA R.M. (2003), “Understanding integrated global sourcing”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 33 n. 7, pp. 607-629.
- TUNISINI A., BOCCONCELLI R. (2009), “Reconfiguring supplier relationships between local and global: History matters”, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 671- 678.
- TUNISINI A., BOCCONCELLI R., PAGANO A. (2011), “Is local sourcing out of fashion in the globalization era? Evidence from Italian mechanical industry”, *Industrial Marketing Management*, n. 40, pp. 1012-1023.
- VACCÀ S. (1991), “La grande impresa in transizione”, *Economia e politica industriale*, (71), pp. 5.
- VAN WEELE A.J. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Planning and Practice*, 4th edition, Thomson-Cengage, Londra.
- VAN WEELE A.J. (2009), *Purchasing and Supply Chain Management*, 5th edition, Cengage, Londra.
- YIN, R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods (4th ed.)*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- ZENG, A.Z., (2000), “A synthetic study of sourcing strategies”, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 100 (5), pp. 219–226.

Sitografia

www.aberdeen.com
www.adaci.it
www.capsresearch.org
www.colgate.com
www.gartner.com
www.ism.ws
www.ilmondo.it
www.to.camcom.it