



Università degli Studi di Trento
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
Corso di Laurea in Ingegneria Informatica, delle
Comunicazioni ed Elettronica (ICE)

Organizzazione e Gestione Aziendale

La gestione strategica dei fornitori

Prof. Marco Formentini
Università degli Studi di Trento, 20 Aprile 2023

Agenda della presentazione



- Strategie di sourcing
- Il modello di Fujimoto
- La matrice dipendenza cliente-fornitore
- Il modello di Kraljic
- Il modello di Olsen & Ellram

Strategie di sourcing



- Single sourcing
- Sole sourcing
- Dual sourcing
- Multi sourcing



Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

3

Strategie di sourcing



Single sourcing

Il cliente fa riferimento a un unico fornitore per un dato prodotto/componente e tale fornitore non è monopolista e quindi potrebbe essere sostituito.

Il fornitore deve rispondere ai requisiti prestazionali richiesti.

Sole sourcing

Il cliente è legato a un unico fornitore che possiede il monopolio.

Il fornitore si ritrova in una posizione predominante, in quanto è l'unica azienda sul mercato.

Il cliente si ritrova quindi in una posizione di dipendenza.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

4

Strategie di sourcing



Dual sourcing/Parallel sourcing

Acquisto da due fonti per limitare il rischio di affidabilità di un unico fornitore. Si ottiene un maggiore controllo sulla relazione. Può essere utile per creare “competizione” e coprire al meglio diverse zone geografiche oppure rispondere a problematiche di capacità produttiva.

Multi sourcing

È l’approccio utilizzato più frequentemente. Il cliente si affida contemporaneamente a più fornitori per reperire uno stesso prodotto.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

5

Strategie di sourcing



Il modello di Fujimoto

Risulta opportuno analizzare le relazioni tra cliente e fornitore non esclusivamente dal punto di vista del cliente, ma anche conglobando quello del fornitore.

Il modello di Fujimoto (1997) delinea quattro situazioni:

- Single sourcing da fornitore dedicato
- Single sourcing da fornitore indipendente
- Multi sourcing da fornitori dedicati
- Multi sourcing da fornitori indipendenti

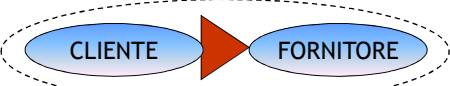
Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

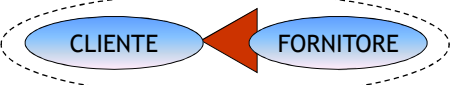
6

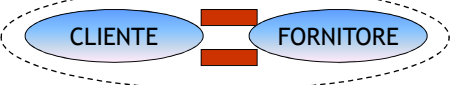
Strategie di sourcing

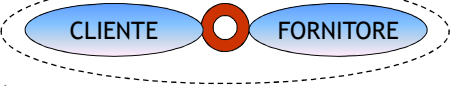
Power Matrix

Sono possibili 4 diverse posizioni:

Buyer dominance 

Supplier dominance 

Interdependence 

Independence 

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

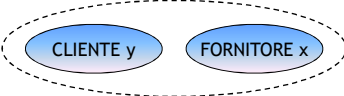
7

Strategie di sourcing

Matrice della dipendenza tra cliente e fornitore

[Scott e Westbrook, 1991]

Potere del buyer nei confronti del supplier (% del fatturato del fornitore x dal cliente y)	ALTO	BUYER DOMINANCE $>$	INTERDEPENDENCE $=$
	BASSO	INDEPENDENCE 0	SUPPLIER DOMINANCE $<$
		BASSO	ALTO



Potere del supplier nei confronti del buyer
 (% degli acquisti del cliente y al fornitore x)

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

8

Strategie di sourcing

Single sourcing da fornitore dedicato

[Fujimoto, 1997]

Cliente

Fornitore

Ciente e fornitori sono dipendenti l'uno dall'altro e la relazione di interdipendenza è reciproca.
È possibile che si sviluppino collaborazioni e cooperazioni.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

9

Strategie di sourcing

Power Matrix

[Scott e Westbrook, 1991]

Potere del buyer nei confronti del supplier (% del fatturato del fornitore x dal cliente y)	ALTO	BUYER DOMINANCE $>$	INTERDEPENDENCE $=$
	BASSO	INDEPENDENCE 0	SUPPLIER DOMINANCE $<$
		BASSO	ALTO

Potere del supplier nei confronti del buyer
 (% degli acquisti del cliente y al fornitore x)

CLIENTE y FORNITORE x

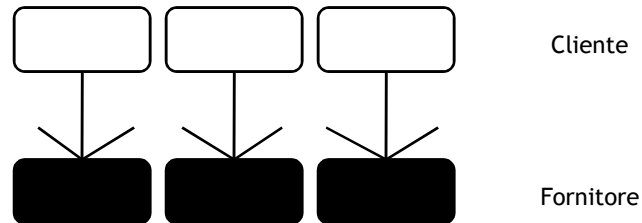
Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

10

Strategie di sourcing

Single sourcing da fornitore indipendente

[Fujimoto, 1997]



Fornitore unico non dedicato: predominanza del fornitore e maggiore potere contrattuale, poiché ha numerosi clienti.

Dipendenza del cliente.

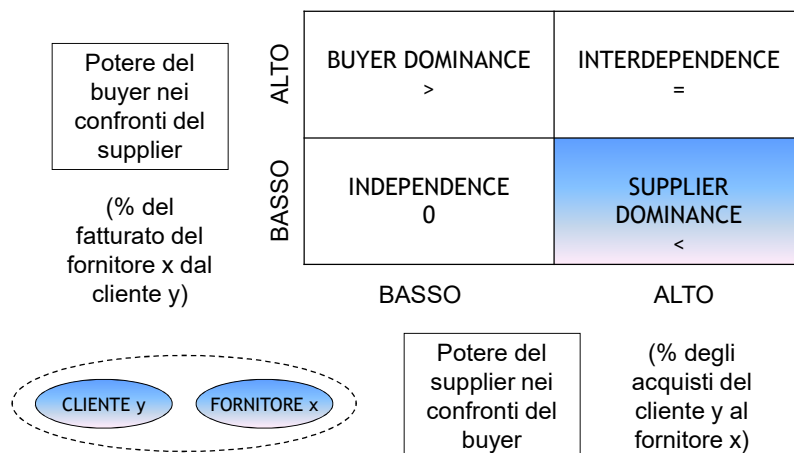
Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

11

Strategie di sourcing

Power Matrix

[Scott e Westbrook, 1991]



Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

12

Quando cambiano gli equilibri di potere...

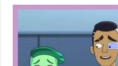


The HTC One Is Delayed Because Suppliers Think HTC Isn't a Top Tier Company

Casey Chan
3/19/13 9:45AM • Filed to: HTC ✓

100 Save

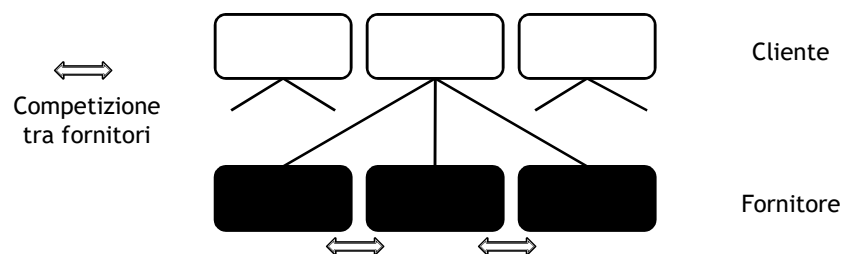
Recent Video



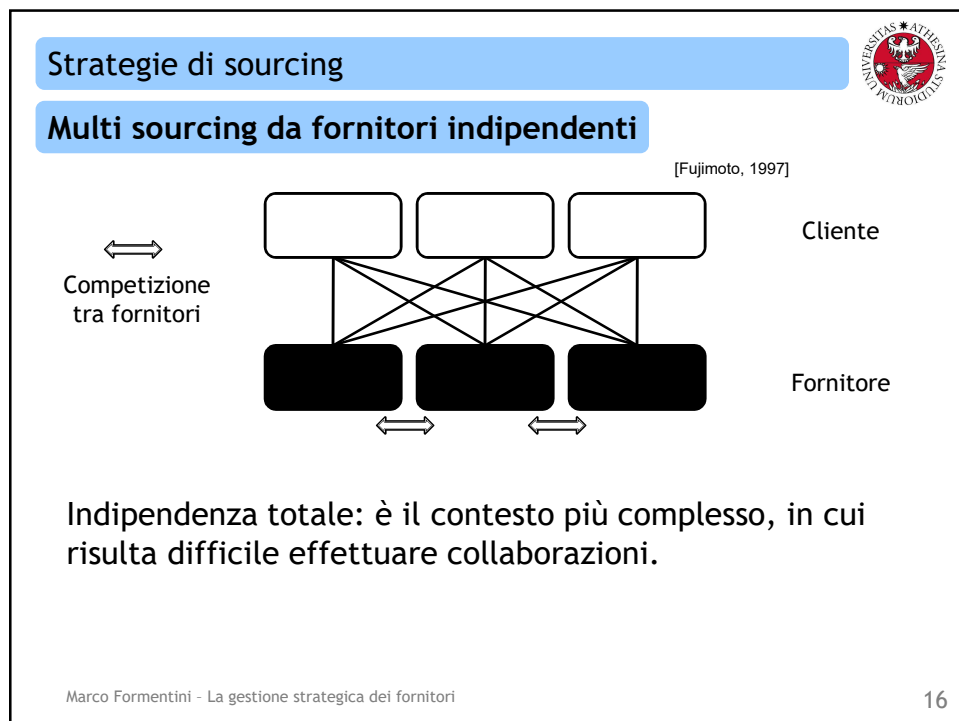
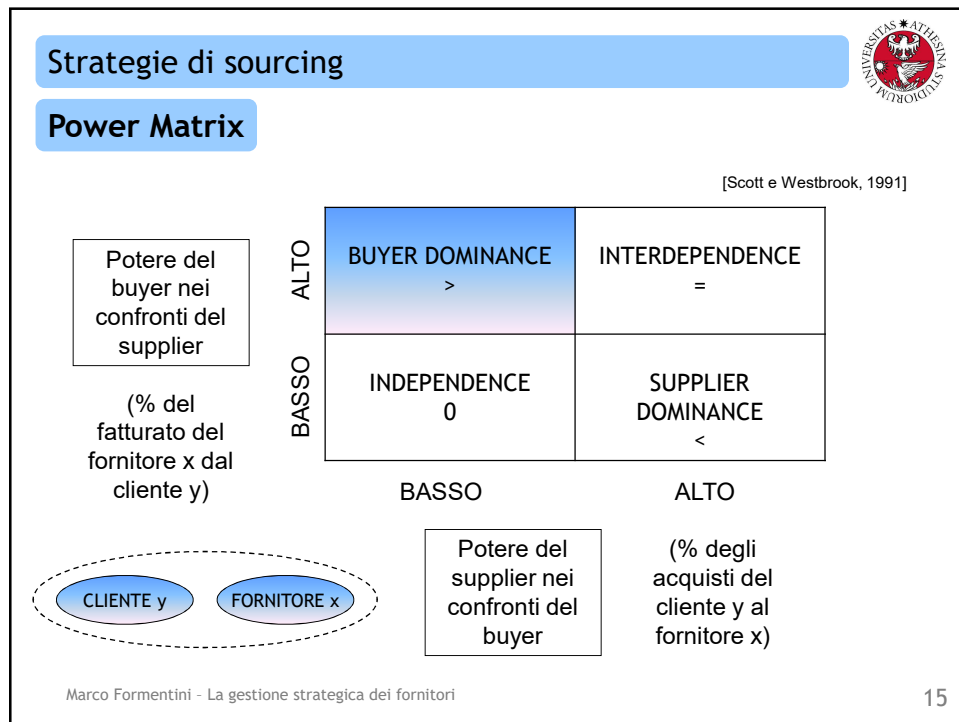
Strategie di sourcing

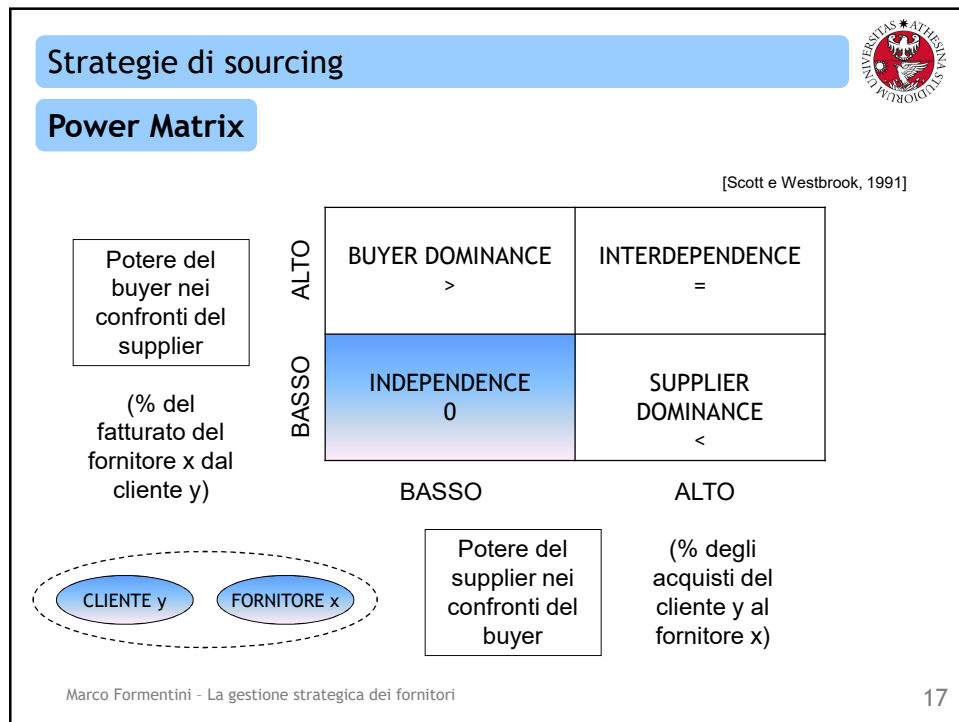
Multi sourcing da fornitori dedicati

[Fujimoto, 1997]



Molti fornitori dedicati: in questo caso il fornitore si trova in una condizione di dipendenza, a cui si aggiunge la competizione con gli altri fornitori che servono lo stesso cliente.





Strategie di sourcing

Confronto tra strategie

	Single sourcing	Multi sourcing
Vantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni più solide e durature • Maggiore coinvolgimento e impegno dovuti alla maggiore dipendenza • Migliore comunicazione • Economie di scala del fornitore e riduzione del prezzo di acquisto • Semplificazione del controllo qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Competizione sul prezzo tra fornitori • Possibilità di cambiare fonte • Network di conoscenze e competenze più ampio • Maggiore flessibilità in risposta a variazioni di domanda • Riduzione scorte e ripartizione tra fornitori
Svantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilità in caso di problemi di consegna del fornitore • Dipendenza dal fornitore per tempi, costi e qualità • Maggiore potere contrattuale del fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> • Impegno da parte dei fornitori difficilmente stimolabile • Maggiore variabilità delle caratteristiche dei prodotti acquistati • Difficile programmazione delle attività • Flusso logistico complesso • Maggiori sforzi di comunicazione • Maggiori costi di transazione • Minore coinvolgimento • Minori economie di scala

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

18

Strategie di sourcing

Confronto tra strategie

Si assiste a una riduzione del numero di fornitori per creare relazioni più salde e forme di cooperazione.

Questo approccio è sostenuto anche dalla diffusione dei consolidati modelli manageriali giapponesi:

- Total Quality Management (TQM) - la qualità degli acquisti influenza la qualità del prodotto: stretta collaborazione con i fornitori, selezione e addestramento
- Just In Time (JIT) - prevede il livellamento della produzione, la sincronizzazione delle attività produttive ed l'eliminazione delle scorte.

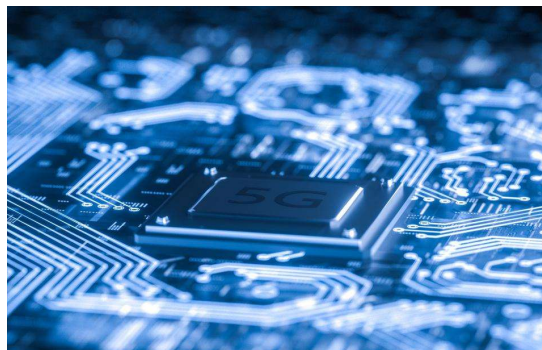
Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

19



Microchip supply shortage

- <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/05/19/impacts-of-the-global-chip-shortage-and-how-to-prepare-as-the-backlog-stabilizes/?sh=59b9c34024d7>



Analisi del portafoglio fornitori



Diverse strategie

Approccio indifferenziato - strategia di approvvigionamento identica per tutti i componenti acquistati e statica, definita una volta per sempre.

È una strategia errata perché non tiene conto della diversità di importanza tra prodotti acquistati. Inoltre questi prodotti possono richiedere specifiche ad hoc, con fornitori particolari.

La strategia deve essere inoltre dinamica, per considerare anche la mutevolezza e l'evoluzione dei rapporti con i fornitori.

Analisi del portafoglio fornitori



Diverse strategie

Approccio differenziato - strategia di approvvigionamento basata sull'analisi approfondita di tutti i prodotti acquistati per selezionare il tipo ideale di relazione con i fornitori designati.

Questo approccio tiene conto delle diverse specifiche dei prodotti e della dinamicità del rapporto tra cliente e fornitore.

>> **Segmentazione del portafoglio fornitori**

Analisi del portafoglio fornitori



Qualche definizione...

Possiamo definire un **portfolio model** come

“uno strumento per semplificare un problema complesso

(1) attraverso la classificazione di variabili ed oggetti in una matrice e

(2) la definizione di raccomandazioni strategiche per ogni cella della matrice”

(Gelderman & Van Weele, 2000)

Analisi del portafoglio fornitori



- La matrice di Kraljic - un portfolio model consolidato per la valutazione di strategie di sourcing differenziate. Focus principale: categoria merceologica d'acquisto
- La matrice di Olsen & Ellram - utilizza il modello di Kraljic come primo step, per poi analizzare nel dettaglio la relazione tra cliente e fornitore, e suggerire raccomandazioni strategiche

Analisi del portafoglio fornitori



Il modello di Olsen ed Ellram (1997)

Olsen ed Ellram hanno sviluppato un modello normativo in **tre step** per supportare un'impresa nell'analisi e nella gestione del portafoglio fornitori.

1. Analisi degli acquisti (sulla base della matrice di Kraljic)
2. Analisi delle relazioni esistenti con i fornitori
3. Sviluppo di piani di azione

Analisi del portafoglio fornitori



1) Analisi degli acquisti

Analisi e classificazione dei prodotti acquistati dall'impresa in base a due *dimensioni chiave*:

- Fattori che influenzano l'importanza strategica dell'acquisto;
- Fattori che descrivono la difficoltà di gestione della situazione di acquisto.
- **Assegnazione dei pesi ai fattori**

Analisi del portafoglio fornitori



Dimensioni chiave

Importanza strategica	Difficoltà della gestione
Fattori della competenza: <ul style="list-style-type: none"> L'acquisto migliora le competenze del cliente; Incide sulla qualità del prodotto realizzato dal cliente Migliora la funzionalità del prodotto realizzato dal cliente. 	Caratteristiche del prodotto: <ul style="list-style-type: none"> Novità; Complessità.
Fattori economici: <ul style="list-style-type: none"> Volume o valore monetario; Fa parte del prodotto finale con grande valore aggiunto oppure con buona redditività; Criticità per fare leva sul fornitore per altri acquisti. Incide sul costo del prodotto 	Caratteristiche del mercato della fornitura: <ul style="list-style-type: none"> Pochi fornitori; Potere dei fornitori; Competenze tecniche e commerciali dei fornitori.
Fattori di immagine: <ul style="list-style-type: none"> Immagine/brand del fornitore critici; Potenziali relazioni ambiente/sicurezza. 	Caratteristiche dell'ambiente: <ul style="list-style-type: none"> Rischio ed Incertezza. Elevati costi logistici; Lunghi lead time

27

Analisi del portafoglio fornitori



Matrice di Kraljic

La matrice di Kraljic (1983) viene ripresa come primo passo nel modello di Olsen ed Ellram per individuare quattro principali categorie di acquisto.

		Importanza strategica dell'acquisto	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione della situazione dell'acquisto	Alta	Acquisto collo di bottiglia	Acquisto strategico
	Bassa	Acquisto non critico	Acquisto leva

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

28

Analisi del portafoglio fornitori

Matrice di Kraljic

Quattro categorie di acquisto:

		Importanza strategica	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione	Alta	Acquisto collo di bottiglia	Acquisto strategico
	Bassa	Acquisto non critico	Acquisto leva

- *Acquisto leva*: si deve favorire il rispetto reciproco delle parti coinvolte nella relazione, perché il valore complessivo degli acquisti è alto. Ottenere bassi costi di acquisto è critico: infatti tale tipologia di acquisti è caratterizzata da qualità standardizzata e disponibilità di diversi fornitori. Il quadrante è dominato dal cliente, che può operare con approccio più aggressivo.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

29

Analisi del portafoglio fornitori

Matrice di Kraljic

		Importanza strategica	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione	Alta	Acquisto collo di bottiglia	Acquisto strategico
	Bassa	Acquisto non critico	Acquisto leva

- *Acquisto non critico*: l'impresa deve ridurre il numero di fornitori e standardizzare i prodotti acquistati, con l'obiettivo di ridurre i costi amministrativi e logistici legati alla transazione e le attività routinarie ad esse correlate.
- Negoziazione di riassortimento periodico con fornitori «vuoto per pieno»

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

30

Analisi del portafoglio fornitori

Matrice di Kraljic



		Importanza strategica	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione	Alta	Acquisto collo di bottiglia	Acquisto strategico
	Bassa	Acquisto non critico	Acquisto leva

- *Acquisto strategico*: l'impresa deve stabilire strette relazioni con il fornitore, con l'obiettivo di coinvolgerlo nello sviluppo dei prodotti. Il fornitore inteso come "estensione naturale dell'impresa".

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

31

Analisi del portafoglio fornitori

Matrice di Kraljic



		Importanza strategica	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione	Alta	Acquisto collo di bottiglia	Acquisto strategico
	Bassa	Acquisto non critico	Acquisto leva

- *Acquisto collo di bottiglia*: è un acquisto non strategico. L'obiettivo dell'impresa è la riduzione o standardizzazione degli acquisti, la ricerca di soluzioni alternative o la produzione interna. È possibile semplificare il prodotto con tecniche di Analisi del Valore e coinvolgere il fornitore in progettazione o in rapporti preferenziali.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

32

Analisi del portafoglio fornitori

Classificazione degli acquisti

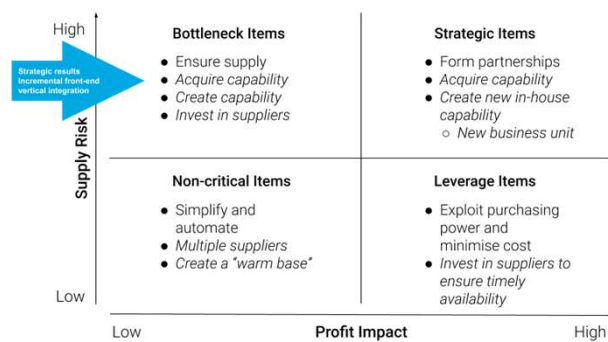
		Importanza strategica dell'acquisto	
		Bassa	Alta
Difficoltà di gestione della situazione dell'acquisto	Alta	Acquisto collo di bottiglia <ul style="list-style-type: none"> Ridurre o eliminare Sole sourcing, collaborazione con fornitori 	Acquisto strategico <ul style="list-style-type: none"> Partnership Single o dual sourcing
	Bassa	Acquisto non critico <ul style="list-style-type: none"> Minimizzare costi di gestione Semplificare processo 	Acquisto leva <ul style="list-style-type: none"> Ridurre prezzo di acquisto e sviluppare collaborazioni Dual sourcing

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

33

Esercizio

- Scegliete un'azienda per classificare le diverse categorie di acquisti
- Mappate sulla matrice di Kraljic le diverse classi merceologiche, giustificando il posizionamento
- Identificate le strategie adeguate per gestire le relazioni con i fornitori all'interno delle 4 categorie.



Analisi del portafoglio fornitori



Il modello di Olsen ed Ellram (1997)

Olsen ed Ellram hanno sviluppato un modello normativo in **tre step** per supportare un'impresa nell'analisi e nella gestione del portafoglio fornitori.

1. Analisi degli acquisti
2. Analisi delle relazioni esistenti con i fornitori
3. Sviluppo di piani di azione

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



2) Analisi delle relazioni esistenti con i fornitori

In quanto le risorse a disposizione dell'impresa sono limitate, è necessario focalizzare su quali relazioni con i fornitori sia necessario investire e sviluppare collaborazioni.

Risulta quindi importante capire che tipologia di relazione sviluppare con ciascun fornitore, in relazione a due dimensioni:

- *Attrattività relativa del fornitore*
- *Forza della relazione*

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



2) Analisi delle relazioni esistenti con i fornitori

Attrattività relativa del fornitore

Descrive i fattori che portano l'impresa a scegliere uno specifico fornitore.

È importante che l'impresa discuta quali fattori sono per lei più rilevanti e dia un peso a ciascuno di essi.

Forza della relazione

Descrive i fattori che creano dei legami tra le due imprese.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

37

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



Dimensioni per l'analisi delle relazioni

Attrattività relativa	Forza della relazione
Fattori finanziari ed economici: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensione ed esperienza del fornitore; • Stabilità finanziaria del fornitore; • Disponibilità attuale e futura di capacità. 	Fattori economici: <ul style="list-style-type: none"> • Volume o valore monetario dell'acquisto; • Importanza del cliente per il fornitore e viceversa; • Costi di uscita.
Fattori di prestazione: <ul style="list-style-type: none"> • Consegna; • Qualità; • Servizio; • Flessibilità; • Prezzo. 	Carattere della relazione di scambio: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo e frequenza di scambio; • Tipologia di contratto; • Livello e numero di contatti personali; • Numero di altri partner; • Durata della relazione.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

38

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



Dimensioni per l'analisi delle relazioni

Attrattività relativa	Forza della relazione
Fattori tecnologici: <ul style="list-style-type: none"> • Abilità ad affrontare cambiamenti di tecnologia; • Competenze tecnologiche attuali e future del fornitore; • Utilizzazione attuale e futura della capacità del fornitore; • Capacità di progettazione del fornitore; • Velocità di sviluppo nuovi prodotti. 	Cooperazione tra cliente e fornitore: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperazione nello sviluppo; • Cooperazione tecnologica; • Integrazione del management.
Fattori organizzativi, culturali e strategici: <ul style="list-style-type: none"> • Influenza sulla posizione dell'impresa nel network; • Integrazioni interna ed esterna del fornitore; • Compatibilità strategica tra cliente e fornitore; • Rischio ed incertezza della trattativa; • Senso di fiducia nella relazione. 	Distanza tra cliente e fornitore: <ul style="list-style-type: none"> • Sociale; • Culturale; • Tecnologica; • Di tempo; • Geografica.

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

39

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



Possibili contesti

Attrattività relativa del fornitore	ALTA	1	2	3
	MEDIA	4	5	6
	BASSA	7	8	9
		BASSA	MEDIA	ALTA
		Forza della relazione		

Marco Formentini - La gestione strategica dei fornitori

40

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



3) Sviluppo di piani d'azione

In questa terza fase si effettua la comparazione tra l'analisi degli acquisti e quella delle relazioni esistenti con i fornitori, con l'obiettivo di definire le azioni da intraprendere per ottimizzare la gestione del portafoglio delle relazioni.

Tre tipologie di piani di azione:

1. *Rafforzare la relazione*
2. *Migliorare l'attrattività del fornitore oppure migliorare le prestazioni della relazione*
3. *Ridurre le risorse allocate alla relazione*

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)



Rafforzare la relazione

Il fornitore attuale è attrattivo per l'impresa. Per questo motivo è opportuno rafforzare la relazione per ottenere un fornitore fedele, in particolar modo se l'acquisto è strategico.

1	2	3
4	5	6
7	8	9

Strumenti a disposizione:

- Migliorare la comunicazione
- Affidare maggiore volume di ordinativi
- Coinvolgimento nello sviluppo del prodotto e nell'Analisi del Valore
- Se acquisto leva o non critico si può rafforzare la relazione senza investire nuove risorse.

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)

Migliorare l'attrattività del fornitore Migliorare le prestazioni della relazione

1	2	3
4	5	6
7	8	9

Due strategie possibili:

- Sviluppare il rapporto esistente con il fornitore - se la relazione è forte;
- Cambiare fornitore - se l'attrattività e la forza della relazione sono basse: sviluppare la relazione richiederebbe troppo tempo.

Se l'acquisto è strategico oppure collo di bottiglia, potrebbe convenire usare le risorse per sviluppare il fornitore attuale, anziché creare una nuova relazione.

Il modello di Olsen ed Ellram (1997)

Ridurre le risorse allocate alla relazione

1	2	3
4	5	6
7	8	9

L'obiettivo consiste nella riduzione delle risorse investite nella relazione, nel caso di acquisti non critici e acquisiti leva.

«Bilanciamento»



Industrial Marketing Management

Available online 21 October 2018

In Press, Corrected Proof 



Research paper

Finding true north: Design and implementation of a strategic sourcing framework

Marco Formentini ^a , Lisa M. Ellram ^b , Marco Boem ^c , Giulia Da Re ^d 

 [Show more](#)

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.006> [Get rights and content](#)

Research context

Acciaierie Bertoli Safau



- ABS (part of the Danieli & C. Officine Meccaniche SpA group) was established in 1988 after the merging of two successful and experienced companies, Officine Bertoli (founded in 1813) and SAFAU (Società Anonima Ferriere ed Acciaierie di Udine - founded in 1934).
- The 2015-2016 economic results show an annual turnover of 726M€, realized in 41 different international markets, with around 1,400 total employees producing more than 1Mtons/year.



Research context

Strategic change in ABS

- In the last four years ABS has experienced **significant changes in purchasing operations**, not only in terms of **implementing new operational tools** (e.g. the development of supplier relationship management and MRP software tools), but also in **developing and monitoring a comprehensive supplier portfolio management strategy**.
- Objective: Increase the awareness of decision-makers within purchasing** regarding the primary sourcing strategy choices, such as number of sources; sourcing models; the role of sources; and power relationships.
- Design and implementation of the company's first-ever **Vendor Management System (VMS)**

Emerging objective: “to make available a ‘compass’, in other words a monitoring and control tool able to holistically integrate the different perspectives given by the company’s supplier management systems (VMS)”

Developing the “engine”: adapting the Olsen & Ellram matrix

Creating the “input”: adapting the Kraljic matrix to differentiate the approaches in the Vendor Management System

Modelling the concept of dependence: integrating the Scott & Westbrook matrix

