



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

STRATEGIE DI APPROVVIGIONAMENTO DEI
FATTORI CORRENTI: IL CASO GEAX SRL
CURRENT FACTORS' PROCUREMENT
STRATEGIES: THE GEAX SRL CASE

Relatore: Chiar.mo
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:
Federico Pesaresi

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 Il ruolo strategico della funzione “Approvvigionamenti”	
1.1 Il marketing d’acquisto	2
1.2 Problematiche del sistema degli approvvigionamenti.....	5
1.2.1 Cosa acquistare	6
1.2.2 Come acquistare.....	7
1.2.3 Da chi acquistare.....	9
1.3 Le tipologie di materiali e il processo d’acquisto.....	9
1.3.1 La matrice di P. Kraljic.....	10
1.3.2 Il processo d’acquisto.....	12
Capitolo 2 L’analisi dei rapporti con i fornitori	
2.1 Le “tipologie” di fornitore	15
2.1.1 Il fornitore “partner”.....	16
2.1.2 Il co-design	17
2.2 Le strategie di approvvigionamento	19
2.2.1 Il “multiple sourcing” e il “single sourcing”	19
2.2.2 Un modello di approvvigionamento ibrido: il “parallel sourcing”	21
2.3 La selezione e la valutazione dei fornitori: Il Vendor Rating	23
2.3.1 L’attività di scouting e qualificazione del fornitore.....	23
2.3.2 La selezione e la valutazione ex post del fornitore	24
Capitolo 3 Il caso Geax Srl	
3.1 Presentazione dell’azienda.....	27
3.2 La gestione degli approvvigionamenti	28
3.2.1 L’importanza del piano di produzione.....	29
3.2.2 La piattaforma di prodotto e la modularità.....	30
3.3 Evoluzione strategica dei rapporti di fornitura	32
Conclusioni	34
Bibliografia	36

Introduzione

L'approvvigionamento di materiali, lavorazioni e servizi ricopre un ruolo di notevole importanza all'interno della realtà aziendale; infatti le attività svolte dai fornitori, durante il processo di approvvigionamento, hanno una grande influenza sulla capacità dell'azienda di fornire prodotti e servizi ad un elevato contenuto qualitativo. Purtroppo al giorno d'oggi spesso vengono sottovalutate le possibilità derivanti da un gestione ottimale dei fornitori, in quanto molte aziende tendono concentrarsi principalmente sui risultati di breve periodo (considerando il prezzo come unico indicatore per valutare le capacità del fornitore di rispondere alle esigenze del cliente) senza considerare quelli di lungo periodo.

L'obiettivo che si intende perseguire con la presente tesi è quello di presentare la rilevanza che la funzione "approvvigionamenti" e la gestione dei rapporti con i fornitori hanno all'interno delle aziende; ciò viene inoltre messo in evidenza dalla presentazione di un caso aziendale.

Precisamente, nel primo capitolo viene approfondito il ruolo strategico della funzione "approvvigionamenti", con particolare riferimento alle attività da svolgere durante il processo di acquisto e allo studio sistematico dell'ambiente e dei mercati di approvvigionamento.

Nel secondo capitolo viene esaminata la gestione da parte dell'azienda cliente del suo parco fornitori, con particolare attenzione all'analisi delle varie tipologie di fornitori; viene inoltre approfondito il tema della selezione e valutazione dei fornitori, con l'analisi di un metodo in particolare: Il Vendor Rating.

L'elaborato si conclude con il terzo capitolo, nel quale viene trattato il caso aziendale Geax Srl. In questo capitolo si analizza come alcune attività ed elementi, apparentemente estranei alle logiche di mercato e riguardanti la progettazione e produzione del prodotto, condizionino le scelte di approvvigionamento aziendali; viene poi dedicato un paragrafo all'evoluzione dei rapporti di fornitura dai primi anni dopo la costituzione della società ad oggi.

Capitolo 1

Il ruolo strategico della funzione “Approvvigionamenti”

1.1 Il marketing d’acquisto

Negli anni Settanta alcuni ricercatori¹ coniano il termine: “marketing d’acquisto”, per indicare lo studio sistematico dell’ambiente, dei mercati di approvvigionamento e dei prodotti offerti dalle imprese, con l’obiettivo di ricercare continuamente le migliori alternative di fornitura, per soddisfare le esigenze delle diverse attività aziendali. Il marketing d’acquisto studia e analizza il cliente interno per individuarne le necessità e per ricercare poi, sui mercati di approvvigionamento nazionali, i prodotti e i fornitori, che rispondono meglio alle esigenze precedentemente individuate; infatti, gli acquisti nelle imprese hanno per obiettivo l’ottenimento del “giusto materiale (in termini di conformità alle specifiche), nella giusta quantità, nei corretti termini temporali, nel giusto posto, dalla giusta fonte (in termini di obiettivi cliente-fornitore allineati e convergenti), con il giusto servizio (pre e post vendita) e a un giusto prezzo”².

L’attività di ricerca e selezione di “nuovi fornitori” e di controllo dei “fornitori attivi” è quindi finalizzata a soddisfare le esigenze di clienti interni all’impresa, siano essi costituiti dalla produzione, dalla progettazione, dall’area commerciale o da quella amministrativa e gli obiettivi dell’ufficio acquisti sono pertanto espressione diretta di finalità ed esigenze dei “processi interni” aziendali.

È possibile distinguere tra marketing strategico e marketing operativo. Al primo appartengono tutte quelle attività riferibili all’analisi di mercato per acquisti di lungo periodo in termini di sviluppo di nuove opportunità. Il secondo si concentra sulle attività operative, quali lo scouting vero e proprio o la negoziazione. Mentre

¹ P. Kotler, S. Levy, “Buying is marketing too!” in *Journal of Marketing*, vol.37, n.1, 1973.

A. Landi, *Il marketing d’acquisto*, Franco Angeli, Milano, 1979.

² M. L. Leenders, H. E. Fearon, *Purchasing and Supply Management*, (11th ed.), McGraw-Hill, New York, 1997, pag.34.

da una parte è frequente trovare nelle aziende almeno una persona o un team che si occupa di “marketing operativo”, più inusuale invece è disporre di un esperto di “marketing strategico”; quest’ultima attività risulterà probabilmente indispensabile a breve, vista l’evoluzione sempre più repentina e imprevedibile dei mercati.

Nonostante l’importanza che ha il marketing d’acquisto al giorno d’oggi, è frequente incontrare aziende che, nonostante ne abbiano bisogno, ne siano prive; infatti, oltre alle evidenti opportunità derivanti dal suo utilizzo, esistono anche una serie di difficoltà e rischi. Le difficoltà che si possono incontrare più frequentemente sono³:

- la barriera linguistica e culturale, che può ostacolare una corretta comunicazione;
- le competenze tecniche necessarie, tanto importanti quando si deve fare una prima valutazione di un fornitore;
- un’adeguata competenza in materia di normative commerciali internazionali;
- la ricerca di personale motivato e disponibile a lunghe permanenze all’estero;
- la gestione della logistica;

Tra i rischi più significativi legati al marketing si annoverano:

- le fluttuazioni dei mercati con impatti inevitabili sulle dinamiche delle valute;
- la scelta giusta dei fornitori, per qualità e per stabilità finanziaria;
- la gestione di eventuali contenziosi in alcuni paesi stranieri.

Vi sono, naturalmente, anche una serie di motivazioni che spingono un responsabile acquisti ad andare alla ricerca di nuovi mercati oltre i confini nazionali.

³ S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione, controllo*, Hoepli, Milano, 2011, pag.123.

Le ragioni più frequenti sono:

- la riduzione del costo di acquisto pur con un occhio attento alla qualità;
- una tecnologia particolare;
- gli stabilimenti esteri che hanno bisogno di un parco fornitori localizzato
- il “calmieramento” del parco fornitori italiano o europeo

Limitandosi ad analizzare le imprese italiane e non considerando forniture particolari, esistono alcune aree molto interessanti per gli acquisti: il Far East (ovvero la Cina e tutto il sud-est asiatico), il Middle East (ovvero l’India e i paesi limitrofi), l’Est Europa e il Sud America (in particolare il Brasile).

Inoltre, il marketing d’acquisto formula politiche denominate di “procurement mix” costituite⁴:

- dalla politica di “prodotto”, che riguarda decisioni sul tipo di materiali e servizi che meglio si adattano alle esigenze interne dell’azienda;
- dalla politica di “fonti d’acquisto”, che attiene alla scelta di quanti e quali fornitori utilizzare e al tipo di approccio più adeguato a gestire le relazioni con i fornitori selezionati;
- dalla politica di “comunicazione”, relativa alle azioni da adottare per migliorare l’immagine aziendale nei confronti dei fornitori e a quali informazioni scambiare con essi e con quali mezzi;
- dalla politica di “prezzo”, per incentivare nel giusto modo il fornitore a migliorare le prestazioni.

Di fronte alla concorrenza in molti settori produttivi e alla saturazione dei mercati di consumo, le imprese hanno oggi crescenti difficoltà ad aumentare la propria redditività tramite un aumento delle vendite⁵; infatti, negli ultimi anni, molte sono riuscite a rafforzare la propria competitività e ad aumentare la

⁴ P.M. Ferrando, *Subfornitura e approvvigionamenti nell’evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984.

⁵ S. M. Brondoni, “Ouverture de Over-Supply and Global Markets-2” in *Symphony*, n.2, 2005.

redditività, proprio mediante l'adozione di efficaci strategie di marketing d'acquisto a livello internazionale.

1.2 Problematiche del sistema degli approvvigionamenti

Il sistema degli approvvigionamenti è un insieme di strutture organizzative, processi decisionali ed operativi per soddisfare i fabbisogni interni attraverso l'acquisizione di risorse dal mercato dell'offerta⁶. Per questo interagisce con altre strutture dell'organizzazione a cui appartiene e con il mondo esterno, ricevendo:

- i fabbisogni interni, cioè la domanda di risorse necessarie allo svolgimento dei compiti delle diverse aree non reperibili internamente all'organizzazione;
- le direttive interne volte alla soddisfazione delle esigenze generali del business dell'organizzazione;
- le normative ed i vincoli, interni all'organizzazione o derivanti dall'esterno;
- le risposte o le sollecitazioni del mercato dell'offerta, che costituiscono la base conoscitiva sulla quale predisporre le azioni per soddisfare i fabbisogni interni.

Nell'approvvigionamento di beni e servizi l'organizzazione interagisce con il mercato esterno, e l'esito è la risultante della combinazione di tre variabili, che considerano le esigenze della domanda interna, le norme che regolano l'attività e la disponibilità del mercato esterno:

- cosa acquistare; la manifestazione del fabbisogno e l'identificazione di cosa può soddisfarlo e a quali condizioni;

⁶ R. Colangelo, "Supply Chain Management: come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori" in *"Il Sole 24 Ore"*, Milano, 2001, pag. 21.

- come acquistare; la scelta delle modalità di acquisto, cioè del modo in cui si assegna l'ordine ad un fornitore specifico e la forma da dare al rapporto contrattuale;
- da chi acquistare; la ricerca e la scelta delle fonti di approvvigionamento in grado di fornire il bene o servizio identificato.

Le condizioni nelle quali si svolge l'acquisto, dovute a fattori sia esterni, propri dell'interazione con il mercato, che interni, dovuti alle modalità di funzionamento dell'organizzazione, influiscono sulle prestazioni del sistema degli approvvigionamenti.

1.2.1 Cosa acquistare

L'indicazione di cosa acquistare viene dalla domanda interna. Essa può essere più o meno precisa e circostanziata a seconda della sua origine. Nel rapporto tra chi ha generato la domanda e la funzione acquisti, il primo svolge un ruolo "tecnico", in quanto definisce di cosa ha bisogno; in alcuni casi questa contrapposizione di ruoli può degenerare, così che il richiedente interagisce direttamente con il mercato dell'offerta e relega la funzione acquisti nel ruolo di puro esecutore. In tal modo viene meno la possibilità di sfruttare le potenzialità di una funzione specializzata nell'attività commerciale di acquisto, con il rischio di penalizzare l'organizzazione in termini sia economici che gestionali.

Per fabbisogni ricorrenti si cerca di rendere coerente l'esigenza espressa con l'offerta del mercato e con le politiche aziendali relative alla "standardizzazione" dei consumi e dei fornitori. Per standardizzare gli acquisti si provvede a gestire all'interno dell'organizzazione elenchi di componenti "standard" per classi di fabbisogni; ogni esigenza al di fuori dello "standard" richiede un processo di autorizzazione specifico e, se utile, di revisione degli standard.

L'aspetto esteriore della standardizzazione è in genere l'adozione di una codifica interna di acquisto e di magazzino con la quale gli oggetti vengono

identificati in modo univoco all'interno dell'organizzazione. Per i rapporti con i fornitori è necessario, in alternativa, utilizzare il codice di acquisto interno o l'identificativo dato dal fornitore. Per definire con certezza le caratteristiche dell'oggetto, le modalità possono essere:

- il riferimento al catalogo del fornitore;
- l'utilizzo di specifiche di acquisto;
- il riferimento a standard riconosciuti;
- l'utilizzo di un capitolato (per la fornitura di beni e servizi particolari).

1.2.2 Come acquistare

La scelta del modo di acquistare è di estrema importanza; esistono due aspetti del come acquistare, cioè quale modalità di acquisto scegliere e in quale modo formalizzare l'impegno con il fornitore.

Per modalità d'acquisto s'intende il processo di assegnazione della fornitura ad un fornitore. La necessità di adottare modalità d'acquisto rigide, identificandone diverse per diverse condizioni di approvvigionamento, deriva da:

- esigenze interne all'organizzazione, come garantire l'indipendenza dal fornitore, salvaguardare gli interessi dell'organizzazione o prevenire i casi di condotta scorretta;
- esigenze esterne all'organizzazione, come la trasparenza verso il cliente finale, la garanzia di imparzialità verso i fornitori o la tutela dei diritti dei fornitori garantendo il rispetto dei termini contrattuali;
- rispetto di normative vigenti in termini di modalità di assegnazione delle forniture.

Le diverse modalità d'acquisto sono riassunte nella tabella 1.1.

Tabella 1.1: Caratteristiche delle diverse modalità d'acquisto

Modalità d'acquisto	Caratteristiche generali
Confronto concorrenziale	Conoscenza del mercato; disponibilità di esperienze precedenti per confronto; valutazione delle offerte fatte dal buyer; rapporto stretto tra buyer e richiedente; coinvolgimento del richiedente.
Trattativa diretta	Acquisti non ricorrenti in quantità ridotte; bisogni non generalizzabili; urgenza.
Gara informale	Numero ridotto dei partecipanti; requisito minimo di importo.
Gara formale	Su capitolato formalizzato; aperta a tutti i fornitori; il cliente è spesso lo Stato.

Fonte: R. Colangelo, Op. Cit., pag. 32.

L'acquisto di un bene o servizio comporta l'assunzione di un'obbligazione da parte del cliente a corrispondere in cambio una somma di denaro. D'altro canto, il cliente chiede al fornitore di obbligarsi a fornire il bene o il servizio in certi modi e con certe garanzie. Ci sono due principali modi per formalizzare il rapporto tra cliente e fornitore:

- la stesura di un contratto tra le due parti;
- l'emissione di un ordine di acquisto da parte del cliente.

Un ordine di acquisto è un atto unilaterale. Questo non evita che esso sia soggetto alle stesse leggi previste per i contratti; spesso si richiede al fornitore di controfirmare per l'accettazione dell'ordine, fatto che rende l'ordine di acquisto contratto, in quanto assume la veste di "accordo tra le due parti".

Principalmente il rapporto che è regolato da un ordine o contratto è limitato ad una sola fornitura. Talvolta si tende a regolare altri tipi di rapporto, quali:

- contratto quadro - un impegno con il quale cliente e fornitore stabiliscono condizioni generali di fornitura per certi beni o servizi e per un certo periodo;
- ordine aperto - un contratto con il quale si definiscono prezzo e modalità di pagamento per una quantità non definita da consegnare su richiesta da parte del cliente. Possono essere stabiliti dei vincoli sulle quantità;
- accordo tariffario - un accordo con il quale il fornitore riconosce genericamente al cliente un prezzo massimo su alcuni beni e servizi;

- accordo normativo - la sottoscrizione di condizioni generali da rispettare in ogni rapporto futuro per il periodo di validità dell'accordo.

1.2.3 Da chi acquistare

I fornitori costituiscono un elemento molto importante nella catena del business dell'organizzazione. In base alla loro importanza ci può essere una minore o maggiore integrazione ed i rapporti possono essere più o meno formalizzati. Essi sono influenzati da diversi fattori, quali:

- le dimensioni reciproche, in termini di importanza del cliente per il fornitore;
- la possibilità di conflitti di interesse;
- l'esistenza di convergenze di interesse;
- la dipendenza di fatto del cliente dal fornitore o viceversa;

L'analisi dei fornitori sarà oggetto di trattazione nel secondo capitolo.

1.3 Le tipologie di materiali e il processo d'acquisto

Per impostare correttamente le strategie di approvvigionamento è fondamentale un'analisi preliminare volta ad individuare le specifiche necessità dell'azienda, le particolarità del bene o servizio oggetto dello scambio e le caratteristiche del mercato di fornitura. Per sostenere il management in questo importante processo decisionale sono state sviluppate dagli studiosi delle "matrici di portafoglio", che consentono di⁷:

- analizzare e classificare i materiali acquistati dall'impresa e i mercati di approvvigionamento;
- individuare la strategia di approvvigionamento più appropriata;
- definire un piano di intervento con azioni specifiche per avvicinare il rapporto di fornitura attuale a quello considerato ottimale.

⁷ S. Silvestrelli, A. Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale – un'analisi economica e manageriale*, G. Giappichelli editore, Torino, 2017, pag.196.

Le matrici di portafoglio consentono di individuare ed organizzare al meglio le informazioni rilevanti in un processo decisionale e forniscono importanti spunti per la formulazione di adeguate strategie di approvvigionamento.

1.3.1 La matrice di P. Kraljic

Un modello di portafoglio semplice ed efficace è quello proposto da Peter Kraljic in un articolo del 1983. L'autore suggerisce di suddividere i materiali e i servizi acquistati dall'impresa in quattro classi in funzione di due variabili:

- *l'importanza economica e/o strategica del materiale*, che misura l'impatto che l'acquisto del materiale esercita sulla redditività dell'impresa. L'acquisto di un componente può, ad esempio, condizionare la redditività aziendale, perché incide molto sui costi totali oppure perché influisce in misura rilevante sul livello di differenziazione del prodotto.
- *la reperibilità del materiale*, che si riferisce alle difficoltà che l'impresa acquirente incontra nell'acquisto di un materiale; la reperibilità viene misurata in funzione del numero di fornitori in grado di produrre un dato componente.

Come illustrato nella tabella 1.2, incrociando le due variabili si ottiene una matrice, che consente di individuare le seguenti quattro tipologie di acquisti.

- 1) Materiali “non critici”. Rientrano in questa categoria i materiali e i componenti, che non presentano problemi di reperibilità e che hanno un impatto limitato sulla redditività dell'impresa cliente. Per questa tipologia di materiali, l'obiettivo principale della politica di approvvigionamento è la riduzione dei costi del processo di acquisto.
- 2) Materiali con “effetto leva”. Si tratta di materiali che sono prodotti da un numero elevato di fornitori e che hanno rilevanti aspetti sulla redditività dell'acquirente. L'importanza economica del materiale rende fondamentale

l'obiettivo della riduzione dei costi, che viene ottenuto mettendo in concorrenza i fornitori e ricercando materiali sostitutivi.

- 3) Materiali “colli di bottiglia”. Questa tipologia di materiali si caratterizza per un elevato rischio di approvvigionamento e per una limitata importanza economica; l'obiettivo principale della politica di approvvigionamento è quello di assicurare con continuità la disponibilità del materiale nella quantità e nei tempi richiesti dal programma di produzione.
- 4) Materiali “strategici”. Sono componenti “chiave” per l'attività produttiva dell'azienda (data la loro importanza economica e strategica) e vengono offerti sul mercato da un numero limitato di imprese. Le caratteristiche di questi materiali rendono opportuni rapporti di collaborazione con i fornitori, che garantiscono la stabilità e la disponibilità del materiale nel lungo periodo.

Tabella 1.2: La matrice di Kralijc: una classificazione dei materiali acquistati

<p style="text-align: center;">Materiali con “effetto leva”</p> <p><i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -ottimizzazione delle variabili economiche; -ottimizzazione del flusso di materiali. <p><i>Azioni principali da svolgere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -ricerca di materiali sostitutivi; -creazione delle condizioni per aumentare il potere contrattuale; -riduzione delle scorte. 	<p style="text-align: center;">Materiali “strategici”</p> <p><i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -disponibilità dei materiali nel lungo periodo; -stabilità del rapporto con il fornitore. <p><i>Azioni principali da svolgere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -creazioni di rapporti di lungo termine; -attivazione di forme di controllo economico/giuridico dell'impresa fornitrice; -sviluppo di rapporti collaborativi nei progetti di innovazione.
<p style="text-align: center;">Materiali “non critici”</p> <p><i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -efficienza funzionale. <p><i>Azioni principali da svolgere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -standardizzazione dei materiali; -ottimizzazione dei volumi di acquisto; -utilizzo del potere contrattuale 	<p style="text-align: center;">Materiali “colli di bottiglia”</p> <p><i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -assicurare il flusso <p><i>Azioni principali da svolgere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -controllo dei tempi; -congruo mantenimento delle scorte.

Fonte: adattamento da Kralijc, 1983. S. Silvestrelli, A. Bellagamba, Op. Cit., pag.198.

Questa classificazione può essere utilizzata dall'impresa, per definire le politiche di approvvigionamento, le quali possono essere differenti per obiettivi, per orizzonte temporale e per le azioni, che devono essere svolte dai dirigenti della funzione acquisti, in relazione alla diversa "criticità" del materiale.

1.3.2 Il processo d'acquisto

Un altro aspetto da considerare, nell'analisi degli approvvigionamenti, è sicuramente il processo d'acquisto, il quale viene rappresentato dai tecnici come una serie di fasi e di attività che partono dalla nascita del fabbisogno e si concludono con la soddisfazione dello stesso⁸.

Precisamente, si possono individuare 9 fasi:

- 1) nascita del fabbisogno: all'interno dell'organizzazione aziendale nasce la necessità di un particolare prodotto o servizio; che viene ricondotta a un documento definito "Richiesta di Acquisto (RDA)";
- 2) descrizione dettagliata del fabbisogno: vi è la definizione delle caratteristiche del prodotto o servizio da acquistare e dei requisiti logistici e di servizio. Questa fase permette di completare la "Richiesta di Acquisto";
- 3) individuazione dei possibili fornitori: L'ufficio acquisti identifica i fornitori più idonei alla soddisfazione del fabbisogno aziendale;
- 4) la scelta del fornitore: Una volta selezionato il gruppo di possibili fornitori, avviene la scelta dell'azienda alla quale affidare la fornitura. In molti casi si invia al fornitore una "Richiesta di Offerta" (RDO) nella quale sono riportati nel dettaglio i requisiti già descritti nell'RDA, e alla quale i fornitori rispondono con le proprie offerte, indicando i livelli prestazionali raggiungibili in termini di prezzo, qualità e servizio. Le offerte vengono confrontate tra di loro e viene definito il fornitore più idoneo;

⁸ E. Baglieri, La gestione strategica degli approvvigionamenti, Etas, Milano, 2004, Pag.54-56.

- 5) stipula del contratto ed emissione dell'ordine: si redige, con il fornitore identificato, il contratto che regolerà il rapporto e, insieme a questo, si emette l'ordine di acquisto (ODA). Se si tratta di un rapporto continuato nel tempo, con transazioni ripetute, il contratto si configura come un "accordo quadro", al quale si riferiranno tutti gli ordini emessi successivamente;
- 6) controllo dello stato di avanzamento dell'ordine ed eventuali solleciti: questa fase del processo riguarda il continuo controllo dell'ordine da parte dell'azienda cliente, al fine di assicurarsi che le prestazioni vengano rispettate o che nuove necessità vengano comunque soddisfatte dal fornitore;
- 7) ricevimento della merce e controllo di conformità: in questa fase viene confrontato ciò che è stato erogato dal fornitore con quello che era stato richiesto, al fine di valutare le prestazioni offerte dal fornitore stesso;
- 8) adempimenti amministrativi e pagamento della fattura del fornitore;
- 9) registrazione dei dati relativi alla transazione: Questa fase, spesso viene trascurata perché inutile ai fini della transazione eseguita, richiede la registrazione di tutte le informazioni raccolte durante il processo di fornitura, comprendendo le attività svolte per emettere l'ordine, quelle relative all'ordine stesso e quelle inerenti alle prestazioni erogate.

Il processo di acquisto, così descritto, evidenzia come, da un lato, siano necessarie molte informazioni legate sia al materiale o servizio da acquistare, sia al mercato della fornitura al quale ci si rivolge, coinvolgendo, fase per fase, numerosi attori. Tale criticità cresce proporzionalmente con la criticità del bene o servizio oggetto di scambio. Dall'altro lato, indipendente dalla transazione, il processo mira a ridurre il più possibile il tempo intercorrente fra la nascita del fabbisogno e il soddisfacimento dello stesso.

Inoltre, per comprendere al meglio il funzionamento dei processi di approvvigionamento aziendale, è di notevole importanza analizzare i rapporti che vi possono essere tra l'impresa e i fornitori.

Capitolo 2

L'analisi dei rapporti con i fornitori

2.1 Le “tipologie” di fornitore

Da un punto di vista più strettamente “tecnico-operativo”, gli esperti⁹ tendono a distinguere il rapporto che l'azienda cliente instaura con il fornitore in base ai seguenti due fattori:

- il livello di integrazione dei “processi logistico-operativi”;
- il livello di integrazione dei “processi di innovazione”.

In base alla natura dell'integrazione vengono individuate tre tipologie di fornitore¹⁰:

- il fornitore “normale” - l'azienda cliente non ha sviluppato alcun tipo di integrazione nei confronti del fornitore. Il rapporto si fonda sul mero scambio di breve termine di beni, con forniture basate sui singoli ordini. In questo rapporto, l'impossibilità dell'impresa cliente di conoscere ex-ante la capacità del fornitore di rispettare gli standard qualitativi e i tempi di consegna concordati, la spinge non solo a controllare sistematicamente la qualità di ogni lotto di fornitura, ma anche a costituire un'adeguata scorta di sicurezza, per tutelarsi dall'eventuale variabilità delle prestazioni logistiche del fornitore. Il fornitore normale costituisce la tipologia di fornitore “più numerosa” nel portafoglio delle imprese;
- il fornitore “integrato” - l'azienda cliente e il fornitore, riescono a conseguire un elevato livello di sincronizzazione dei propri processi logistico-operativi, attraverso sforzi comuni per ridurre le scorte ed evitare la duplicazione dei controlli qualità. Il fornitore integrato opera secondo una logica “just in time” con consegne frequenti e in piccoli lotti e con riferimenti diretti ai

⁹ A. De Maio, E. Maggiore, *Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori*, Etas, Milano, 1992, pag.40.

¹⁰ G. Merli, *Comakership*, Isedi, Torino, 1990.

reparti di produzione. Questo cambiamento implica un processo di certificazione del sistema di qualità del fornitore.

La terza tipologia di fornitore da analizzare è la figura del fornitore “partner” che meglio sarà dettagliata nel sotto paragrafo seguente.

2.1.1 Il fornitore “partner”

L’impresa cliente è riuscita, non solo a sviluppare con il fornitore una elevata integrazione dei processi “logistico-operativi”, ma anche di quelli relativi all’innovazione del prodotto finito, delle parti componenti e dei processi produttivi.

Tra le due imprese si viene a creare un rapporto di “partnership”, le cui caratteristiche sono le seguenti¹¹:

- l’impresa committente stringe rapporti di collaborazione con un fornitore per ciascuna tipologia di componente acquistato;
- la relazione di fornitura tende a permanere nel lungo periodo, mediante contatti continui ed il rispetto della reciproca autonomia;
- la selezione dei fornitori tiene conto, oltre che del prezzo, di ulteriori parametri, che sono indispensabili per valutare la capacità del fornitore di rispondere alle specifiche esigenze dell’acquirente;
- l’impresa cliente e l’impresa fornitrice collaborano congiuntamente anche nello svolgimento di attività a valenza strategica.

Un elemento di notevole importanza, riscontrato nella partnership, è la fiducia; quest’ultima contribuisce, non soltanto a ridurre significativamente i costi di transazione, ma tende ad essere correlata ad un livello più elevato di “condivisione delle informazioni” fra le due aziende.

¹¹ A. Gandolfo, M. Faraoni, “Funzione di approvvigionamento e rapporti di partnership” in *Sviluppo e Organizzazione*, n.142, 1994, pag.37.

Pertanto, la fiducia del fornitore nei confronti dell'impresa cliente elimina la necessità di contratti formali, che risultano costosi da scrivere, da monitorare e da far rispettare. Inoltre, se il fornitore si fida del cliente, tende ad essere più propenso a condividere informazioni riservate, come quelle relative ai costi di produzione o alle innovazioni; egli sarà disposto a condividere spontaneamente queste informazioni solo se è sicuro che l'altra impresa non le utilizzerà in modo improprio, rubando, ad esempio, idee innovative o trasferendole alle imprese concorrenti, oppure impiegando le informazioni ottenute per ridurre i prezzi d'acquisto. La fiducia favorisce quindi la condivisione di informazioni e ciò agevola il coordinamento dei compiti e delle attività interdipendenti del cliente e del fornitore.

È infine opportuno precisare che questa tipologia di relazione non è adatta per l'approvvigionamento di qualsiasi materiale e per qualsiasi impresa. Infatti, se si considera la motivazione del fornitore ad instaurare relazioni di partnership e i rischi dell'impresa cliente, emerge che¹²:

- la partnership può essere attivata con i fornitori solo da un piccolo numero di imprese di grandi dimensioni ed è utile per una minoranza di materiali ed un numero ristretto di fornitori;
- le piccole imprese hanno poche possibilità di sviluppare relazioni di partnership con i propri fornitori, specialmente quando questi sono costituiti da grandi aziende.

2.1.2 Il co-design

Negli ultimi decenni sempre più imprese hanno iniziato a considerare i propri fornitori non più come semplice capacità produttiva esterna, ma come una importante fonte di competenze di progettazione e di innovazione; infatti, il

¹² J. Ramsay, "The Case Against Purchasing Partnership" in *Journal of Supply Chain Management*, 1996, vol.32, n.3, pag.18.

progressivo aumento della complessità dell'ambiente e della varietà e variabilità delle "soluzioni tecnologiche", che possono trovare valida applicazione nel nuovo prodotto, ha reso in realtà sempre più difficile e costoso il monitoraggio dell'ambiente tecnologico da parte di una singola impresa.

Si inizia in questo contesto a parlare di "co-design" per delineare diverse forme di collaborazione tra cliente e fornitore nell'attività di progettazione e industrializzazione di nuove parti componenti da utilizzare in un nuovo prodotto¹³.

Il "co-design" prevede una collaborazione fra cliente e fornitore nella progettazione di un componente speciale del prodotto finito, la quale può assumere varie forme; una classificazione molto utilizzata dagli studiosi (in base ad un livello crescente di partecipazione del fornitore allo sviluppo del componente) individua le seguenti tre forme di co-design:

- 1) il co-design "white box": il fornitore viene coinvolto dall'impresa cliente solo nelle discussioni preliminari volte a definire le specifiche e i requisiti di massima del nuovo componente;
- 2) il co-design "grey box": cliente e fornitore non interagiscono soltanto nella fase di definizione delle specifiche e dei requisiti del componente, ma mettono in campo risorse comuni per svolgere insieme l'attività di progettazione di dettaglio;
- 3) il co-design "black box": l'impresa cliente si limita a coinvolgere il fornitore nella definizione delle specifiche e dei requisiti di massima del componente, ma non partecipa alla progettazione di dettaglio, che è di competenza esclusiva dell'impresa fornitrice. Il fornitore viene in genere coinvolto già nella fase di concezione del nuovo prodotto finito.

¹³ K. J. Petersen, R. B. Handfield, G. L. Ragatz, "Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design" in *Journal of Operations Management*, vol.23, 2005.

Per quanto concerne i vantaggi del co-design, va osservato che l'interazione fra chi dovrà produrre il componente e chi lo dovrà incorporare nel prodotto finito accresce la probabilità di pervenire ad un nuovo componente, che risulti meno costoso da produrre (o da assemblare) e, nello stesso tempo, adeguato alle esigenze dell'azienda committente.

2.2 Le strategie di approvvigionamento

Per quanto concerne la decisione relativa al numero di fornitori, ai quali l'impresa ha convenienza ad affidare la produzione di specifiche tipologie di componenti, la letteratura ha individuato due soluzioni estreme:

- la strategia del *single sourcing* (o del fornitore unico), con la quale l'impresa decide di acquistare tutti i componenti di un certo tipo da un solo fornitore e questo, a sua volta, può impegnarsi a non realizzare forniture di contenuto simile a favore di altri acquirenti;
- la strategia del *multiple sourcing* (o di più fornitori) che prevede l'acquisto di un dato tipo di componente presso un pluralità di aziende fornitrici.

2.2.1 Il “multiple sourcing” e il “single sourcing”

La strategia del *multiple sourcing* è stata considerata dagli studiosi uno strumento efficace per mettere in competizione i fornitori e conseguire i prezzi più bassi, la migliore qualità e un minor costo totale di gestione¹⁴.

In particolare, alla strategia del *multiple sourcing* viene riconosciuta la capacità di¹⁵:

- diminuire la dipendenza dell'impresa da ogni singolo fornitore, limitandone così il potere contrattuale e spingendolo a massimizzare le performance;

¹⁴ E. Baglieri, Op. Cit., pag.93.

¹⁵ M. G. Colombo, “Note economiche sull'automazione flessibili” in *Economia e politica industriale*, n.48, 1985, pag.14.

- ridurre i rischi di interruzione della fornitura, a causa di eventi straordinari, come scioperi, incidenti e catastrofi naturali;
- attenuare le asimmetrie informative, mediante il più ampio monitoraggio dei mercati di fornitura e l'acquisizione di maggiori informazioni;
- ridurre l'esposizione dell'impresa ad eventuali comportamenti opportunistici del fornitore, che diventano più facili da riconoscere, grazie alle maggiori informazioni a disposizione del committente;
- facilitare l'accesso all'innovazione, poiché l'impresa può sostituire agevolmente il fornitore e ricorrere di volta in volta a quello al momento più innovativo.

La validità di questo approccio di fornitura viene tuttavia in parte smentita negli anni Ottanta dallo straordinario successo delle imprese giapponesi, che è stato attribuito proprio al rapporto stabile e duraturo con pochi fornitori, per ogni tipologia di componente. Infatti, Edward Deming¹⁶ (uno dei massimi esperti di gestione della qualità) suggerisce di perdere l'abitudine di scegliere tra i fornitori quello che fa l'offerta più bassa e di cercare di ridurre i costi totali di fornitura; egli ritiene che tale obiettivo possa essere conseguito più facilmente ricorrendo ad un singolo fornitore per ogni prodotto acquistato, creando un rapporto di lungo termine basato sulla lealtà e sulla fiducia. Per accrescere i livelli qualitativi degli input produttivi è infatti necessario sostenere degli investimenti, che non possono essere replicati su un numero elevato di fornitori.

Si è iniziato quindi a considerare con occhio più critico le politiche di *multiple sourcing* e a sottolineare, non solo i vantaggi, ma anche gli svantaggi di questa modalità di approvvigionamento. Tra i principali inconvenienti di avere più fornitori per lo stesso tipo di componente, sono stati individuati i seguenti:

¹⁶ W. E. Deming, *Out of Crisis. Quality, Productivity a Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, trad. italiana *L'impresa di qualità*, Isedi, Torino, 1986.

- aumento dei costi amministrativi di acquisto, sostenuti dall'impresa cliente per la gestione di un numero elevato di fornitori;
- incremento del costo globale di tutte le transazioni;
- minori possibilità del singolo fornitore di conseguire “economie di scala” o “di esperienza”, per la frammentazione degli acquisti da parte del committente;
- maggiore disomogeneità qualitativa nel flusso di ingresso di materiali acquistati, poiché l'aumento nel numero delle fonti rende di solito più difficile identificare e controllare le cause di eventuali differenze nella qualità delle forniture.

Le critiche al *multiple sourcing* hanno consentito di rivalutare il ruolo della strategia del *single sourcing* nel consentire un miglior coordinamento delle attività di interdipendenti di cliente e fornitore, una qualità più omogenea ed un miglioramento dello scambio informativo¹⁷.

Va precisato che l'espressione *single sourcing* viene utilizzata per individuare quelle situazioni nelle quali, pur esistendo sul mercato più fornitori alternativi in grado di produrre un determinato tipo di componente, l'impresa per sua scelta decide di realizzare tutti gli acquisti di una data tipologia di componente da un solo fornitore.

2.2.2 Un modello di approvvigionamento ibrido: il “parallel sourcing”

Negli ultimi anni, è stato evidenziato il ricorso nelle imprese automobilistiche giapponesi ad un modello di approvvigionamento “ibrido” rispetto ai precedenti, che consente al committente di conciliare gli investimenti specifici e l'impiego nel

¹⁷ A. F. De Toni e G. Nassimbeni, “Interazioni evolute cliente-fornitore e politiche di approvvigionamento: risultati di una ricerca empirica” in *Economia e Politica industriale*, n.97, 1998, pag.180.

lungo periodo (tipici del single sourcing) con elementi di competizione tra fornitori (caratteristici del multiple sourcing).

Questo modello, definito *parallel sourcing*, prevede che, per ogni tipologia di componente, l'impresa cliente si affidi a più di un fornitore e lo stesso tipo di componente viene fornito, per modelli di automobile appartenenti a famiglie diverse, da fornitori diversi (multiple sourcing). Il componente specifico relativo ad un dato modello di auto tende invece ad essere fornito da un solo fornitore (single sourcing), che spesso produce più parti dello stesso modello¹⁸.

La differenza rispetto al *multiple sourcing* è in sostanza che nel *parallel sourcing* ogni fornitore è dedicato ad una famiglia di prodotti finiti; l'impresa cliente mantiene pertanto le relazioni con diverse imprese fornitrici, che hanno competenze e capacità tecniche simili, essendo in grado di produrre lo stesso tipo di componente.

Inoltre, il ricorso al *parallel sourcing* consente all'azienda cliente di sviluppare una maggiore conoscenza delle prestazioni fornite ai fornitori e di introdurre elementi di concorrenza tra le diverse fonti di acquisto.

Come messo in evidenza da alcuni studiosi, le imprese giapponesi mantengono la concorrenza tra due fornitori dello stesso tipo di componente, in modo tale che l'abilità di uno dei due di ridurre i costi o di migliorare la qualità funga da stimolo per l'altro a non rimanere indietro.

L'assegnazione dei volumi di acquisto a ciascun fornitore varia, ovviamente, in funzione delle performance relative di un fornitore rispetto all'altro¹⁹.

¹⁸ J. Richardson, "Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automotive industry", in *Strategic Management Journal*, vol.14, n.5, 1993, pag.342.

¹⁹ J. H. Dyer, W. G. Ouchi, "Japanese style partnership: Giving companies a competitive edge", *Sloan Management Review*, Fall, 1993.

2.3 La selezione e la valutazione dei fornitori: Il Vendor Rating

Un obiettivo primario all'interno dell'azienda è sicuramente quello di garantire all'impresa rifornimenti "continui e "adeguati" nel medio-lungo periodo; ciò presuppone lo svolgimento di una sistematica attività di ricerca di nuove fonti di approvvigionamento, al fine di costruire un "portafoglio" di fornitori di fiducia.

All'interno di questo contesto, è possibile definire il Vendor Rating come un sistema aziendale, composto da risorse, informazioni e strumenti, che contribuisce ad una più efficace ed efficiente gestione del parco fornitori. In particolare, un sistema di Vendor Rating è teso: alla valutazione dei fornitori, alla selezione dei fornitori, al monitoraggio e alla comunicazione²⁰.

In pratica, il Vendor Rating si svolge in due fasi:

- l'attività di scouting e qualificazione del fornitore;
- la selezione e la valutazione ex post del fornitore.

2.3.1 L'attività di scouting e qualificazione del fornitore

L'attività in esame consiste in un'analisi sistematica dei mercati di approvvigionamento, per mantenere l'impresa sempre aggiornata sull'evoluzione delle tecnologie relative ai componenti del prodotto finito e per conoscere l'offerta di imprese, che non sono attuali fornitori, ma potrebbero diventarlo in futuro²¹. Lo "scouting" si concretizza in una serie di azioni, come la partecipazione a fiere di settore, la consultazione di riviste specializzate, le ricerche su Internet, l'acquisizione di informazioni sulle strategie di acquisto dei concorrenti o semplicemente l'incontro informale con professionisti di altre imprese.

I fornitori potenziali, individuati attraverso l'attività di scouting vengono sottoposti ad un processo di "valutazione preventiva", che è finalizzato a "qualificare il fornitore" e verificare se quest'ultimo ha le qualità per essere inserito

²⁰ S. Silvestrelli, A. Bellagamba, Op. Cit., pag.221.

²¹ F. Caniato, *La gestione dell'impresa (terza edizione)*, Rizzoli Etas, Milano, 2012.

nel portafoglio dei fornitori di fiducia. Dato che la fonte di approvvigionamento è “nuova” per l’azienda, i responsabili degli acquisti non possono verificare le prestazioni effettive del fornitore vista la mancanza di un’esperienza diretta; la valutazione si basa quindi su diversi elementi del “sistema aziendale” del fornitore, per dedurre, da una serie di indicazioni gestionali, tecniche e organizzative, quale potrà essere la prestazione che esso potrà essere la prestazione che esso sarà potenzialmente in grado di erogare in un eventuale rapporto futuro.

Le informazioni necessarie per qualificare un fornitore vengono di solito acquisite tramite un “questionario” con domande su: la situazione economico-finanziaria, le caratteristiche del sistema produttivo, la capacità progettuale e il know-how tecnologico, il sistema di assicurazione della qualità e le certificazioni riconosciute, le precedenti esperienze nel settore e la distribuzione del fatturato.

2.3.2 La selezione e la valutazione ex post del fornitore

La selezione consiste nello scegliere il fornitore al quale affidare la produzione di uno specifico codice di acquisto. La selezione dei fornitori è stata realizzata per molto tempo mediante il ricorso a “gare d’asta competitive”, mediante le quali l’impresa acquirente invia una “richiesta d’offerta ai fornitori, che sono chiamati a presentare una loro proposta commerciale; l’asta competitiva è stata considerata il meccanismo più efficiente di valutazione delle fonti d’acquisto, avendo l’obiettivo di diminuire i costi mediante la concorrenza tra i fornitori.

Negli ultimi anni, il prezzo non viene più considerato come l’unico indicatore che deve essere considerato per valutare le capacità del fornitore di rispondere alle esigenze del cliente; la valutazione del fornitore viene quindi realizzata in base ad un mix di parametri, che variano in funzione del ruolo che l’impresa cliente vuole affidare al fornitore e al tipo di relazione, che appare più adatta a quel ruolo.

Gli esperti hanno individuato tre livelli di valutazione, che si collegano al “tipo di integrazione” ricercata dal cliente con l’azienda fornitrice²².

- la valutazione operativa: questo primo livello considera esclusivamente le prestazioni relative all’output del fornitore, quali il prezzo, la qualità di conformità dell’oggetto fornito, la tempestività e l’affidabilità della consegna. Tale approccio di valutazione è funzionale allo sviluppo di “rapporti tradizionali” di fornitura: il rapporto viene definito “normale”;
- valutazione complessiva delle prestazioni: il livello di valutazione in esame presenta una prospettiva di analisi più ampia e si fonda sul concetto di costo globale di approvvigionamento del materiale; ogni fornitore viene quindi valutato considerando, non solo il prezzo praticato, ma anche le implicazioni economiche che le caratteristiche della prestazione (come i livelli qualitativi, i tempi di consegna, ecc.) esercitano sui costi dell’azienda cliente. La valutazione complessiva delle prestazioni è coerente con l’instaurazione di un rapporto di fornitura, caratterizzato da un’elevata integrazione logistico-produttiva: il fornitore viene definito “integrato”;
- la valutazione strategica: tale livello prevede un ulteriore ampliamento della prospettiva di valutazione, poiché ha lo scopo di analizzare le potenzialità strategiche del fornitore. Questo livello di valutazione è funzionale allo sviluppo di un rapporto fondato sulla partnership: tale fornitore viene definito partner.

In conclusione, il sistema di Vendor Rating aziendale è quindi il risultato di un processo di confronto e di negoziazione fra responsabili di più funzioni gestionali, i quali hanno spesso punti di vista differenti; in questo processo critico, la funzione acquisti dovrebbe assumere un ruolo di coordinamento e di “process owner”.

²² A. De Maio, E. Maggiore, *Op. cit.*

Dopo aver analizzato con attenzione il ruolo strategico della funzione “approvvigionamenti” e i rapporti con i fornitori, nel prossimo capitolo seguirà l’illustrazione di un caso aziendale collegato ai temi appena trattati.

Capitolo 3

Il caso Geax Srl

3.1 Presentazione dell'azienda

La Geax Srl è un'azienda di progettazione e costruzione di macchine ed attrezzature per la perforazione, nata nel 2006 su iniziativa dell'Ingegnere Adriano Pesaresi, il quale, dopo aver maturato una ventennale esperienza come progettista in questo settore, decide di costituire la società. Il nuovo progetto imprenditoriale nasce con lo scopo di produrre macchine trivellatrici strutturalmente innovative, compatte, concepite per essere affidabili, semplici da usare e con la più alta efficienza produttiva. Queste macchine rappresentano un grosso passo in avanti in un settore che da anni è stato statico e conservativo.

In molti cantieri le macchine Geax si contraddistinguono per le prestazioni di primo livello e per la flessibilità con cui si adattano alle sempre più severe esigenze degli operatori; l'azienda ha una struttura organizzativa snella ed efficiente che consente di proporre macchine a costi competitivi e di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato, sviluppando nuove applicazioni e macchine speciali su specifica richiesta del cliente.

La produzione è caratterizzata dalla costante ricerca del miglioramento delle operazioni di trivellazione, sicurezza in cantiere e diminuzione dei costi di gestione.

Le macchine trivellatrici dell'azienda si distinguono per le dimensioni compatte, ideali per lavorare anche in spazi ristretti ed essere trasportate facilmente senza permessi speciali; ma tali macchine non sono la semplice copia in scala ridotta delle macchine tradizionali più grandi, esse sono attentamente progettate per risolvere brillantemente tutti i limiti che le dimensioni ed il peso ridotto delle stesse comportano. I brevetti depositati sono la testimonianza di una continua ricerca di soluzioni innovative per permettere alle macchine di ottenere i massimi risultati in cantiere.



Fonte: Geax Srl

3.2 La gestione degli approvvigionamenti

Come in tutte le aziende, anche per la Geax srl un compito di notevole importanza riguarda sicuramente la gestione degli approvvigionamenti, aspetto che apparentemente viene gestito solamente dall'ufficio acquisti; invece, una gestione ottimale degli approvvigionamenti è strettamente influenzata dalla collaborazione e coordinazione di tutti i vari reparti aziendali, partendo dall'amministrazione fino ad arrivare ai reparti specializzati nella produzione.

3.2.1 L'importanza del piano di produzione

Presso la Geax Srl, un ruolo fondamentale per la gestione ottimale degli approvvigionamenti è ricoperto dal *Piano Principale di Produzione*, il quale specifica in dettaglio - per sotto-periodi e con riferimento, ad esempio, ai singoli prodotti di una famiglia - le quantità da produrre in un determinato arco temporale.

Il *Piano Principale di Produzione* costituisce poi l'input per la formulazione di due ulteriori piani²³:

- il *Piano degli "ordini di acquisto"* da inviare ai fornitori, che ha lo scopo di assicurare l'arrivo dei materiali in tempo e in modo coerente da un punto di vista quantitativo e qualitativo con i dati contenuti nel Piano Principale di Produzione;
- il *Piano Operativo*, che definisce gli ordini di produzione con un orizzonte di pianificazione breve e con un dettaglio elevato.

Gli ordini di produzione (contenuti nel Piano Operativo) vengono trasferiti alle unità produttive affinché queste strutture eseguano le lavorazioni in essi contenute; prende poi avvio il "controllo" della produzione, che consiste nel verificare costantemente "lo stato di avanzamento" delle lavorazioni, per garantire il rispetto dei piani. Il controllo consente di, eventualmente, mettere a punto "interventi di correzione" della sequenza delle operazioni, o dei turni di lavoro, se si riscontrano degli scostamenti fra le attività produttive in corso di svolgimento e quelle programmate.

Come appena visto quindi, il *Piano Principale di Produzione* ha una grande influenza sulla gestione ottimale degli approvvigionamenti, proprio perché da quest'ultimo si articola il *Piano degli ordini di acquisto*.

²³ L. Gaio, F. Gino, E. Zaninotto, *I sistemi di produzione. Manuale per la gestione operativa dell'impresa*, Carocci editore, Roma, 2002, pag.187-189.

Nella stesura di quest'ultimo non bisogna limitarsi semplicemente a predisporre l'elenco di ciò che deve essere acquisito, ma vi è un vero e proprio processo da svolgere, il quale si articola nei seguenti passaggi:

- identificazione dei prodotti e servizi che devono essere forniti da terze parti;
- definizione delle specifiche e dei tempi e modalità di consegna nel rispetto del piano e delle esigenze del cliente;
- identificazione dei fornitori in grado di rispettare tali specifiche attraverso preventivi, richieste d'offerta o inviti a gara;
- selezione dei fornitori più qualificati;
- individuazione dei fornitori prescelti;
- predisposizione dei contratti di acquisto e degli ordini;
- definizione ed applicazione delle procedure per ricevere, ispezionare e verificare l'adeguatezza delle forniture alle specifiche concordate;
- effettuazione dei pagamenti al completamento del processo di fornitura.

Inoltre, è frequente che molti prodotti, dopo essere arrivati in azienda, abbiano bisogno di specifiche lavorazioni, le quali vengono a loro volta svolte da aziende specializzate, dato che l'azienda ha scelto di concentrarsi sullo svolgimento delle attività di fabbricazione e di lavorazione solo di alcune parti componenti rispetto al totale degli elementi componenti il prodotto finito; oltre naturalmente alle attività principali, come la progettazione, il montaggio, l'assemblaggio, il collaudo e l'assistenza post-vendita.

3.2.2 La piattaforma di prodotto e la modularità

Inoltre, alla Geax Srl, lo sfruttamento di più piattaforme di prodotto e l'utilizzo della produzione modulare hanno un'influenza non indifferente nella gestione degli ordini di acquisto.

Per piattaforma di prodotto si intende un insieme di elementi (materiali e immateriali) che sono comuni ad un gruppo di prodotti, appartenenti alla medesima “famiglia”; per “famiglia” si intende un gruppo di prodotti che condividono una base tecnologica e che si rivolgono ad uno specifico segmento di mercato²⁴.

Alla Geax Srl, lo sviluppo della piattaforma di prodotto assume due dimensioni:

- una “dimensione di gamma”, che fa riferimento al numero di prodotti derivanti dal prodotto capostipite, i quali vanno a formare linee produttive diverse;
- una “dimensione di profondità”, che fa riferimento al numero di prodotti derivati nell’ambito di una stessa linea.

L’utilizzo di questo approccio da parte dell’azienda, oltre a ridurre il “time to market” dei nuovi prodotti e ridurre i costi di sviluppo e di produzione (beneficiando di economie di scala nella progettazione e nella produzione), determina anche un particolare vantaggio nel mercato degli approvvigionamenti, cioè la nascita di rapporti di partnership derivante dall’acquisto continuativo di uno o più componenti appartenenti alla medesima piattaforma di prodotto.

Uno snodo fondamentale, durante la progettazione della piattaforma, è trovare il “giusto” equilibrio tra le “parti comuni” e le “parti distinte” dei prodotti derivati: se il numero dei componenti in comune è elevato, le differenze tra i prodotti potrebbero essere impercettibili per i clienti; viceversa, se gli elementi comuni sono pochi, si rischia di annullare i vantaggi economici (di costo) derivanti dalla standardizzazione.

Inoltre, la Geax Srl ha una produzione principalmente definita “modulare”; con questo approccio utilizzato dall’azienda, il prodotto finale è formato da vari “moduli”, i quali sono indipendenti fra loro e possono pertanto essere progettati e fabbricati da unità produttive diverse.

²⁴ M. H. Meyer, A. P. Lehnerd, *The Power of Product Platform*, The Free Press, New York, 1997.

Quindi, l'utilizzo della modularità ha una grande influenza sulle attività di approvvigionamento dell'azienda, dato che viene favorita la "divisione del lavoro tra imprese": il prodotto diviene l'output di un processo al quale partecipano differenti aziende, ognuna delle quali può specializzarsi nella produzione di uno specifico modulo o nell'assemblaggio dei moduli.

Vi sono una serie di fattori che spingono l'azienda verso l'adozione di un sistema modulare²⁵:

- la varietà di tecnologie che compongono il prodotto: quando in un prodotto finito confluiscono tecnologie differenti, è difficile che una sola impresa riesca a gestire internamente tutte queste tecnologie; di conseguenza, deve ricorrere a fornitori specializzati nella produzione dei singoli moduli;
- la varietà della domanda: la flessibilità che si ottiene con un sistema modulare consente all'impresa di soddisfare in modo efficace le esigenze di un mercato "frammentato", nel quale gli acquirenti hanno preferenze differenti;
- la preferenza dei consumatori verso un prodotto "modulare" (piuttosto che un prodotto "non modulare"): tale preferenza dipende dalla facilità con la quale l'acquirente riesce a valutare la qualità e la performance dei moduli che compongono il prodotto.

3.3 Evoluzione strategica dei rapporti di fornitura

La Geax Srl, nel corso degli ultimi anni, ha avuto una crescita costante del fatturato, una visibilità sempre maggiore nel mercato mondiale e un conseguente aumento del numero di ordini ricevuti; per rendere un'idea della crescita economica è sufficiente osservare come il fatturato del 2019 sia aumentato del 184,68% rispetto al 2016.

²⁵ A. Schilling, "Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity", *Academy of Management Review*, n.25, vol.2, 2000, pag.321.

Tutto ciò ha portato l'amministrazione a modificare i propri "rapporti di fornitura"; infatti l'azienda, in seguito agli avvenimenti appena citati, è passata da una strategia di *single sourcing* a una strategia di *multiple sourcing*.

Nel momento in cui è stata fatta questa scelta, l'amministrazione era conscia degli svantaggi che sarebbero probabilmente emersi, i quali sono stati:

- l'aumento dei costi amministrativi di acquisto a causa della gestione del numero maggiore di fornitori;
- la necessità di impiegare un maggior numero di risorse per verificare il controllo della qualità delle merci in entrata;
- la minore possibilità per ogni fornitore di conseguire "economie di scala".

Nonostante tutto, l'azienda, grazie a questa scelta strategica, riesce a compensare questi fattori negativi grazie ai seguenti vantaggi:

- la diminuzione della dipendenza dell'impresa da ogni singolo fornitore;
- la riduzione dei rischi di interruzione della fornitura a causa di eventi straordinari;
- la possibilità di poter mettere in concorrenza i fornitori per ottenere prezzi vantaggiosi.

Conclusioni

Il lavoro sviluppato in questa tesi è volto principalmente, come già affermato precedentemente, a evidenziare la crescente importanza che la funzione “approvvigionamenti” e la gestione del parco fornitori hanno al giorno d’oggi.

Durante la definizione delle strategie aziendali si rivolge una sempre maggiore attenzione alla gestione dei rapporti con i fornitori rispetto al passato; inoltre le attività di approvvigionamento non vengono più considerate semplicemente come una funzione “acquisti”, ma vengono gestite soprattutto in termini strategici e sotto la supervisione dei vertici aziendali.

Per avere una gestione ottimale degli approvvigionamenti risulta di fondamentale importanza la scelta del fornitore, che deve essere fatta da un personale competente e specializzato che sia in grado di riconoscere le esigenze dell’azienda e riesca a trasmetterle correttamente ai fornitori. Tali rapporti di fornitura sono sempre più basati sulla collaborazione cliente-fornitore, la quale spesso sfocia in un rapporto di partnership, il quale permette ad entrambe le parti di ottenere una serie di vantaggi, ma soprattutto permette al cliente finale di usufruire di un prodotto/servizio di qualità superiore.

Come già affermato nel capitolo 2, è fondamentale capire che il prezzo non è sempre l’unico indicatore per valutare un’impresa nell’ottica di un’eventuale fornitura, ma in molte situazioni devono essere analizzati altri aspetti come i livelli qualitativi, le tempistiche di consegna e le potenzialità strategiche del fornitore.

Oltretutto, è sempre più necessario il supporto che il fornitore può dare nella creazione di competenze, competitività e valore, anche attraverso il già citato precedentemente “co-design”, il quale permette di sfruttare al meglio le competenze del fornitore per massimizzare l’innovatività e la qualità del nuovo prodotto.

Inoltre, come visto nel caso aziendale analizzato, le caratteristiche strutturali del prodotto condizionano e influenzano le attività di approvvigionamento aziendale; proprio per questo è necessario che l’ufficio acquisti conosca le caratteristiche e le

peculiarità del prodotto da realizzare prima di procedere con le attività di approvvigionamento.

Al giorno d'oggi, una gestione dei fornitori e degli approvvigionamenti svolta con il giusto "*modus operandi*" e da un personale valido è essenziale per rafforzare la competitività dell'impresa e contestualmente ottenere una redditività sempre maggiore.

Bibliografia

- BAGLIERI E., *La gestione strategica degli approvvigionamenti*, Etas, Milano, 2004.
- BRONDONI S. M., “Ouverture de Over-Supply and Global Markets-2” in *Symphonya*, n.2, 2005.
- CANIATO F., *La gestione dell'impresa (terza edizione)*, Rizzoli Etas, Milano, 2012.
- COLANGELO R., “Supply Chain Management: come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori” in “*Il Sole 24 Ore*”, Milano, 2001.
- COLOMBO M. G., “Note economiche sull'automazione flessibili” in *Economia e politica industriale*, n.48, 1985.
- DE MAIO A., MAGGIORE E., *Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori*, Etas, Milano, 1992.
- DE TONI A. F., NASSIMBENI G., “Interazioni evolute cliente-fornitore e politiche di approvvigionamento: risultati di una ricerca empirica” in *Economia e Politica industriale*, n.97, 1998.
- DEMING W. E., *Out of Crisis. Quality, Productivity a Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, trad. italiana *L'impresa di qualità*, Isedi, Torino, 1986.
- DYER J. H., OUCHI W. G., “Japanese style partnership: Giving companies a competitive edge”, *Sloan Management Review*, Fall, 1993.
- FERRANDO P. M., *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- GAIO L., GINO F., ZANINOTTO E., *I sistemi di produzione. Manuale per la gestione operativa dell'impresa*, Carocci editore, Roma, 2002.
- GANDOLFO A., FARAONI M., “Funzione di approvvigionamento e rapporti di partnership” in *Sviluppo e Organizzazione*, n.142, 1994.
- KOTLER P., LEVY S., “Buying is marketing too!” in *Journal of Marketing*, vol.37, n.1, 1973.
- LANDI A., *Il marketing d'acquisto*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- LEENDERS M. L., FEARON H. E., *Purchasing and Supply Management, (11th ed.)*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- MERLI G., *Comakership*, Isedi, Torino, 1990.

MEYER M. H., LEHNERD A. P., *The Power of Product Platform*, The Free Press, New York, 1997.

PETERSEN K. J., HANDFIELD R. B., RAGATZ G. L., “Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design” in *Journal of Operations Management*, vol.23, 2005

RAMSAY J., “The Case Against Purchasing Partnership” in *Journal of Supply Chain Management*, vol.32, n.3, 1996.

RICHARDSON J., “Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automotive industry”, in *Strategic Management Journal*, vol.14, n.5, 1993.

RIZZO S., SERRAVALLE L., LUCCHINI G., SILVI R., VISANI F., *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione, controllo*, Hoepli, Milano, 2011.

SCHILLING A., “Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity”, *Academy of Management Review*, n.25, vol.2, 2000.

SILVESTRELLI S., BELLAGAMBA A., *Fattori di competitività dell'impresa industriale – un'analisi economica e manageriale*, G. Giappichelli editore, Torino, 2017.