



# **UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

---

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

## **Analisi di Efficientamento del Processo di Approvvigionamento Aziendale e Gestione degli Acquisti: Dalle Fasi Strategiche al Fenomeno Reshoring – Il Caso Fratelli Guzzini**

**Efficiency Analysis of the Company Procurement Process and Purchasing  
Management: From the Strategic Phases to the Reshoring Phenomenon –  
The Fratelli Guzzini Case**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Bevilacqua Maurizio

Tesi di Laurea di:  
Trotti Alessandro

Anno Accademico 2021 – 2022



## Indice

<b>Sommario</b> .....	<b>V</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Il Processo di Approvvigionamento e l'Ufficio Acquisti: Un Excursus Teorico tra le diverse Fasi Strategiche e Organizzative del Procurement</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Introduzione al Processo di Approvvigionamento e alla Gestione degli Acquisti</i> .....	1
1.2 <i>Definizione di Acquisto e Approvvigionamento: Etimologia e Differenze</i> .....	6
1.2.1 <i>Definizione di "Acquisto"</i> .....	8
1.2.2 <i>Definizione di "Approvvigionamento"</i> .....	9
1.2.3 <i>Differenze tra "Acquisto" e "Approvvigionamento"</i> .....	9
1.3 <i>Origine ed Evoluzione della Funzione di Acquisto e dei Rapporti di Fornitura</i> .....	10
1.3.1 <i>Dall'Integrazione Verticale all'Outsourcing</i> .....	11
1.3.2 <i>Genesi e Sviluppo del Modello di Fornitura dell'Industria Giapponese</i> .....	14
1.3.3 <i>La Diffusione delle Metodologie Giapponesi e l'Avvento del JIT Purchasing</i> ....	20
1.4 <i>Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti: Elementi Caratteristici e Fasi del Processo</i> .....	24
1.4.1 <i>I Processi Aziendali: Definizione di una Nuova Visione Organizzativa</i> .....	25
1.4.2 <i>Le Fasi del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti</i> .....	30
1.4.3 <i>Il Processo di Strategic Purchasing</i> .....	33
1.4.4 <i>Il Processo di Gestione degli Acquisti</i> .....	35
1.4.5 <i>Il Processo di Approvvigionamento</i> .....	37
1.4.6 <i>Le Tipologie di Acquisti in Ambito Aziendale</i> .....	40
1.5 <i>L'Ufficio Acquisti e i Nuovi Modelli di Business</i> .....	42
1.5.1 <i>I Nuovi Modelli di Business Aziendale</i> .....	43
1.5.2 <i>Opportunità, Problemi e Strategie di Gestione del Rapporto di Fornitura</i> .....	47
1.5.3 <i>Il Ruolo della Funzione Acquisti nei Nuovi Modelli di Business</i> .....	49
1.6 <i>Pianificazione e Sviluppo della Strategia di Acquisto</i> .....	51
1.6.1 <i>Determinazione del Piano Strategico degli Acquisti</i> .....	53
1.6.2 <i>La Pianificazione degli Acquisti e la Ricerca di Mercato</i> .....	59
1.6.3 <i>Lo Sviluppo del Piano Strategico degli Acquisti</i> .....	64
1.6.4 <i>Strategie di Approvvigionamento</i> .....	67
1.7 <i>La Struttura Organizzativa dell'Ufficio Acquisti</i> .....	71

1.7.1	Posizionamento della Funzione Acquisti nell'Organigramma Aziendale .....	71
1.7.2	Organizzazione Interna della Funzione Acquisti .....	74
1.8	<i>Obiettivi e Responsabilità dell'Ufficio Acquisti</i> .....	77
1.8.1	Obiettivi della Funzione Acquisti.....	77
1.8.2	Responsabilità della Funzione Acquisti .....	80
<b>2.</b>	<b>Dal Sourcing all'Analisi e Gestione del Portafoglio Fornitori: Le Fasi Operative del Processo</b> .....	<b>81</b>
2.1	<i>La Domanda Interna e l'Attuazione della Strategia di Acquisto: Il Processo di Acquisto</i> .....	81
2.1.1	La Gestione della Domanda Interna e gli Obiettivi Aziendali .....	84
2.1.2	L'Attuazione della Strategia di Acquisto .....	87
2.1.3	Il Processo di Acquisto e le sue Fasi .....	90
2.1.4	La Valutazione delle Alternative di Approvvigionamento e delle Opportunità di Fornitura .....	92
2.1.5	La Selezione dei Fornitori .....	95
2.1.6	Le Modalità di Acquisto.....	97
2.1.7	La Valutazione delle Offerte .....	100
2.1.8	La Fase di Negoziazione .....	101
2.1.9	La Fase Contrattuale e gli Aspetti Legali del Processo di Acquisto .....	104
2.2	<i>Il Sistema degli Approvvigionamenti e le sue Fasi Operative: Il Processo di Approvvigionamento</i> .....	107
2.2.1	La Struttura Operativa del Processo di Approvvigionamento.....	109
2.2.2	Pianificazione, Standardizzazione e Formalizzazione dei Fabbisogni.....	110
2.2.3	Le Richieste di Approvvigionamento e la Definizione delle Forniture .....	113
2.2.4	Il Ciclo dell'Ordine di Acquisto e la Gestione della Fornitura .....	114
2.2.5	I Processi di Gestione e Valutazione dei Fornitori.....	116
2.2.6	La Misura delle Prestazioni del Processo di Approvvigionamento .....	117
2.3	<i>Il Sourcing e la Gestione del Parco Fornitori</i> .....	119
2.3.1	Strategie e Politiche di Gestione dei Fornitori .....	121
2.3.2	La Gestione delle Relazioni con i Fornitori .....	124
2.3.3	Il Processo di Sourcing.....	125
2.3.4	Struttura e Organizzazione dell'Albo Fornitori.....	127
2.3.5	La Valutazione delle Opportunità di Fornitura .....	130
2.3.6	Struttura e Dimensionamento del Parco Fornitori.....	131
2.4	<i>Strumenti di Gestione del Portafoglio Acquisti e dei Fornitori</i> .....	133
2.4.1	La Matrice di Kraljic e l'Analisi del Portafoglio Acquisti .....	135

2.4.2	La Vendor Evaluation .....	139
2.4.3	Il Processo di Qualificazione dei Fornitori.....	141
2.4.4	La Valutazione dei Fornitori: Il Vendor Rating .....	142
2.5	<i>Approcci Innovativi nel Procurement</i> .....	146
2.5.1	L'E-Procurement e gli Strumenti Innovativi negli Acquisti .....	147
<b>3.</b>	<b>L'Analisi di Efficiamento del Processo di Approvvigionamento della Fratelli Guzzini S.p.A.</b> .....	<b>151</b>
3.1	<i>L'Azienda: Fratelli Guzzini S.p.A.</i> .....	151
3.1.1	Le Origini della Fratelli Guzzini: Storia di "Infinito Design Italiano" .....	153
3.1.2	La Struttura Organizzativa della Fratelli Guzzini .....	160
3.1.3	La Mappatura dei Processi Operativi in Fratelli Guzzini.....	162
3.1.4	La Gestione degli Acquisti in Fratelli Guzzini.....	165
3.2	<i>L'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori: Il Modello di Matrice dei Rapporti sviluppato per Fratelli Guzzini</i> .....	171
3.2.1	Aspetti Introduttivi e Obiettivi dell'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori.....	172
3.2.2	Metodologia di Progettazione e Costruzione della Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori.....	173
3.2.3	Risultati dell'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori.....	177
3.3	<i>La Valutazione dei Fornitori: Il Modello di Vendor Rating sviluppato da Fratelli Guzzini</i> .....	182
3.3.1	Aspetti Introduttivi e Obiettivi del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini .....	182
3.3.2	Metodologia di Progettazione e Costruzione del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini.....	184
3.3.3	Risultati dell'Analisi del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini .....	187
<b>4.</b>	<b>Il Fenomeno Reshoring: Definizione, Evoluzione e Applicazione del Modello</b> .....	<b>191</b>
4.1	<i>Il Reshoring: Aspetti Definitivi</i> .....	191
4.1.1	Offshoring vs. Reshoring: I Rischi della Delocalizzazione e la Decisione del Rientro .....	191
4.1.2	Definizione e Terminologia del "Reshoring".....	194
4.2	<i>Storia del Fenomeno Reshoring</i> .....	197
4.2.1	Il Reshoring negli Stati Uniti.....	200
4.2.2	Il Reshoring in Italia.....	201
4.3	<i>Cause e Motivazioni alla base del Reshoring</i> .....	204
4.3.1	Costo del Lavoro .....	206

4.3.2 Produttività .....	208
4.3.3 Prossimità al Cliente/Mercato .....	209
4.3.4 Disponibilità di Forza Lavoro Competente .....	210
4.3.5 Sistema di Tassazione .....	211
4.3.6 Costi di Trasporto .....	212
4.3.7 Costi Nascosti.....	213
<i>4.4 Modelli ed Esempi di Reshoring .....</i>	<i>214</i>
4.4.1 Modelli di Reshoring.....	214
4.4.2 Esempi di Reshoring .....	215
<i>4.5 Il “Progetto Reshoring” sviluppato da Fratelli Guzzini.....</i>	<i>218</i>
4.5.1 Cause del Rientro .....	219
4.5.2 Strategia di Implementazione .....	224
4.5.3 Risultati del Progetto Reshoring.....	227
<i>4.6 Il Futuro del Reshoring: Sfide e Opportunità per l’Impresa .....</i>	<i>228</i>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>231</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>235</b>
<b>Appendice A: Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori .....</b>	<b>237</b>
<b>Appendice B: Vendor Rating .....</b>	<b>243</b>
<b>Appendice C: Progetto Reshoring .....</b>	<b>246</b>

## Sommario

Lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare i vari aspetti della Funzione Acquisti, dall'aspetto funzionale a quello tecnico, da quello economico a quello organizzativo, passando in rassegna le varie fasi strategiche ed operative, analizzando le innovazioni tecnologiche, studiando l'evoluzione degli strumenti che fungono da supporto all'attività del responsabile acquisti e, più in generale, dello stesso Ufficio Acquisti.

La necessità di tale studio nasce dalla volontà di apprendere ed evidenziare le varie sfaccettature del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, un processo che, in un'epoca di grandi cambiamenti e incertezze, assume un ruolo chiave nell'ottica dell'ottimizzazione della gestione dell'impresa. Un'attenzione particolare è rivolta, quindi, alla disamina teorica del Processo di Acquisto e del conseguenziale Processo di Approvvigionamento, nonché alle procedure che sottendono le varie attività volte all'attuazione del Piano Strategico degli Acquisti, tenendo bene a mente la struttura organizzativa aziendale e gli obiettivi che essa si prefigge di realizzare.

Un'ulteriore finalità dell'elaborato è quella di fornire strumenti e modalità di gestione del Portafoglio Acquisti e dei Fornitori, nell'ottica di attuazione di un processo di miglioramento continuo di prestazioni e relazioni, atto a garantire all'azienda la miglior soddisfazione delle proprie esigenze e dei propri obiettivi.

Punto nodale della discussione consiste, inoltre, nella presentazione di un caso studio di Analisi di Efficientamento del Processo di Approvvigionamento Aziendale, rappresentato dall'impresa marchigiana Fratelli Guzzini, la quale, nell'ottica di un continuo processo di perfezionamento della Funzione Acquisti, ha da sempre manifestato una particolare attenzione all'implementazione di modelli avanzati di gestione aziendale. Nello specifico vengono presentati due strumenti volti all'analisi e valutazione del Parco Fornitori, ovvero una Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori (derivata dal modello della Matrice di Kraljic) e un Modello di *Vendor Rating*, opportunamente studiati per il contesto applicativo all'interno del quale si vanno a collocare.

Infine, in ultima istanza, questo elaborato si propone di presentare un Fenomeno economico che sta prendendo sempre più piede su scala globale: quello del *Reshoring*. Anche in questo

caso, oltre all'analisi teorica del modello, verrà presentato, in particolare, il “Progetto Reshoring”, sviluppato dalla Fratelli Guzzini per far fronte alle recenti sfide ed opportunità che la Pandemia di Covid-19 ha sollevato.



## Introduzione

Il problema dell'Approvvigionamento e della Gestione degli Acquisti va assumendo un rilievo sempre maggiore all'interno della moderna concezione di impresa, soprattutto in un contesto economico così incerto e complesso come quello attuale, dove un numero crescente di fattori e variabili in continua evoluzione rende sempre più critica e strategica l'attuazione di una corretta gestione d'impresa. In tempi di congiuntura economica sfavorevole, la difficoltà legata alla gestione aziendale pone in primo piano la minimizzazione delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi preposti dal management, che sposta, quindi, le proprie priorità dallo sviluppo del business al contenimento dei costi, in un'ottica volta alla continua ricerca dell'efficienza dei processi.

Le strategie aziendali, in questa particolare situazione di ristrettezze economiche, devono essere adattate al continuo mutamento delle condizioni operative, le quali sono rese sempre più flessibili, anche attraverso l'adozione di nuovi modelli di organizzazione orientati al perseguimento di politiche di riduzione dei costi ed efficientamento. Lo stimolo alla ricerca di nuovi sistemi organizzativi interni, in netta contrapposizione con i dettami del passato, ha portato, in tempi recenti, allo sviluppo di metodologie di *business process reengineering*, focalizzate sulla realizzazione di programmi estensivi incentrati sulla riduzione della spesa e sulla ricerca di nuovi equilibri aziendali, il tutto nell'ottica di transizione a strutture organizzative semplificate, seguendo i dettami della *lean organization*.

La costante attenzione da parte degli organi manageriali alla continua ricerca di espedienti volti alla riduzione dei costi, operata attraverso precisi e mirati interventi sia sui processi che sull'organizzazione aziendale stessa, ha portato ad operazioni di *downsizing*, atte a ridimensionare la struttura organizzativa con lo scopo di aumentarne la competitività. Un processo di questo tipo, attuato attraverso una riduzione del personale in esubero, è incentrato, quindi, su una tensione continua volta all'incremento della produttività e all'ottimizzazione delle risorse interne, ottenute mediante una riduzione dei costi interni. Oltre che con la riduzione del personale, tuttavia, il processo di *downsizing* può essere attuato con diverse modalità, quali la dimissione di intere unità organizzative considerate non più strategiche e funzionali, l'investimento consequenziale in sistemi automatizzati, la preferenza di politiche in ottica *buy*

piuttosto che *make*, l'esternalizzazione di attività indirette. In accordo con questa politica incentrata sull'acquisto, si tende, quindi, sempre di più a rendere variabili i costi che in precedenza erano fissi, garantendo una miglior ottimizzazione ed efficienza dei processi interni, anche attraverso l'utilizzo di strategie di *outsourcing*, a cui si ricorre solo qualora si manifesti la reale necessità di reperire prodotti o servizi generati dai fabbisogni interni. In quest'ottica di maggior affidamento a strutture esterne, si va dunque alla ricerca di fornitori sempre più specializzati, che siano in grado di produrre a costi più bassi rispetto a quelli garantiti dall'internalizzazione delle produzioni stesse, passando a politiche atte all'acquisto dell'innovazione piuttosto che alla sua produzione.

Anche se agire sui ricavi risulterebbe la via migliore per permettere alle imprese di crescere, l'operare in condizioni di congiuntura economica negativa rende difficile o quasi impossibile il ricorso a strategie orientate in questa direzione. In questi casi agire sulla spesa assicura garanzie di riuscita assai più elevate, anche a fronte di un minore impegno da parte dei vari organismi aziendali. Diventa, quindi, centrale il problema della razionalizzazione della spesa, reso prioritario dalla bassa crescita dell'economia mondiale, il quale risulta risolvibile solo attraverso lo sviluppo di soluzioni che siano coerenti con gli obiettivi e le esigenze di business e di risultato. Tali soluzioni devono rispecchiare la capacità dell'azienda di razionalizzare la gestione degli acquisti, che comporta il miglioramento dell'operatività, anche attraverso il controllo delle varie determinanti della spesa, quali la domanda interna, il mercato dell'offerta, i processi di acquisto e la struttura operativa dell'Ufficio Acquisti stesso.

La funzione degli acquisti e degli approvvigionamenti va, quindi, assumendo sempre maggiore rilievo all'interno della moderna concezione di impresa, in quanto tale funzione tende sempre di più ad incidere in maniera tangibile sul risultato economico aziendale. Ciò comporta la necessità di predisporre strutture efficienti e funzionali, utilizzando tecniche sempre più perfezionate e orientate al processo di miglioramento continuo di prestazioni e relazioni.

In questo quadro così delineato si staglia il presente elaborato, che si propone di analizzare e comprendere le caratteristiche e il funzionamento di un processo così complesso come, appunto, il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, ponendo particolare attenzione sugli strumenti di supporto alla funzione acquisti, nonché sulle varie fasi dell'operato dell'Ufficio Acquisti e del *buyer* in generale. Obiettivo principale della ricerca è quello di focalizzare l'attenzione sugli elementi caratterizzanti della funzione acquisti, partendo dall'analisi delle fasi strategiche ed organizzative del *Procurement*, fino ad arrivare alla

definizione delle fasi operative del processo. L'intera analisi è, quindi, avvalorata dalla definizione di metodi, modelli, strategie e strumenti orientati al governo dell'intero processo di *Procurement*, nonché alla gestione del Portafoglio Acquisti e dei Fornitori, tra i quali spiccano il *Vendor Rating* per la valutazione dei fornitori e la Matrice dei Rapporti (derivata dal modello di Matrice di Kraljic) per l'analisi di posizionamento strategico di questi ultimi. L'intera ricerca viene, inoltre, ampliata attraverso la presentazione di un caso studio, quello dell'azienda Fratelli Guzzini S.p.A., realtà sempre attenta all'evoluzione delle dinamiche del mercato e all'innovazione tecnologica dei processi, la quale ha recentemente avviato un Progetto di *Reshoring*, volto al rientro delle attività delocalizzate nell'area del Far East, in risposta alle persistenti condizioni critiche derivanti dalla Pandemia di Covid-19.

Le capacità di innovare e di innovarsi, di stare al passo con l'evoluzione del mercato, di governare i processi interni sono, quindi, strettamente collegate con la pianificazione e gestione degli acquisti, che rappresenta un fattore di successo fondamentale per l'impresa moderna, in quanto l'abilità di relazionarsi con i fornitori nell'ottica della creazione di valore per l'azienda risulta essere di fondamentale importanza al fine di aggiudicarsi un vantaggio nei confronti dei *competitors*, soprattutto in un contesto di mercato sempre più dinamico e competitivo. Risulta, dunque, utile per le aziende imparare a conoscere le varie potenzialità della funzione acquisti, nell'ottica di alimentazione del processo di creazione del valore e di definizione delle strategie atte al suo raggiungimento.

Il presente elaborato si divide in due parti principali, formate da due capitoli ciascuna. In particolare, i primi due capitoli sono prettamente teorici e compilativi, utili al fine di comprendere le varie dinamiche strategiche, organizzative ed operative all'interno dell'Ufficio Acquisti. Quindi, questi due capitoli si pongono come preambolo dei successivi due capitoli, che presentano il caso aziendale della Fratelli Guzzini e mostrano l'implementazione di strumenti appositi di Gestione degli Acquisti.

Il Primo Capitolo, dedicato ad un excursus teorico sulle fasi strategiche e organizzative del *Procurement*, si compone di diversi aspetti introduttivi al Processo di Approvvigionamento e al funzionamento dell'Ufficio Acquisti. Anzitutto viene presentata una dissertazione sull'etimologia legata alla funzione acquisti, nonché sull'origine e l'evoluzione storica di questo complesso organo aziendale. Una volta determinato il contesto operativo, si passa alla definizione degli elementi caratteristici del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, nonché all'individuazione delle varie fasi che lo compongono. Viene poi presentata

una panoramica in merito al diverso ruolo che sta piano piano assumendo l'Ufficio Acquisti all'interno dei nuovi modelli di business aziendale. Si procede, quindi, con l'individuazione del cosiddetto Piano Strategico degli Acquisti e con il suo conseguente sviluppo, nonché con la definizione della struttura organizzativa dell'Ufficio Acquisti e del suo posizionamento all'interno dell'organigramma aziendale. In ultima istanza, questo capitolo presenta una breve presentazione delle responsabilità della funzione acquisti e degli obiettivi che si pone di realizzare.

Il Secondo Capitolo entra nel merito di una definizione più operativa e funzionale del processo, partendo dalla definizione dei fabbisogni interni fino a mostrare i principali strumenti di gestione utilizzati dalla funzione acquisti. Pertanto, il primo Paragrafo di questo capitolo è dedicato alla definizione del Processo di Acquisto, dalla determinazione della domanda interna fino ad arrivare alla definizione del contratto di acquisto, passando per tutte le fasi relative all'attuazione della strategia di acquisto. Allo stesso modo viene poi presentato il consecutivo Processo di Approvvigionamento, che snocciola tutte le fasi operative in merito alla gestione delle forniture e alla valutazione e misurazione delle prestazioni dei vari fornitori. Una volta mostrati, quindi, i vari step di cui si compone l'attività svolta dall'Ufficio Acquisti all'interno dell'organizzazione aziendale, si passa all'analisi del *Sourcing* e della Gestione del Parco Fornitori, in merito al quale vengono, poi, presentati alcuni strumenti di gestione del Portafoglio Acquisiti, come il *Vendor Rating*, che saranno ripresi nella presentazione del caso studio aziendale. Infine, viene presentata una breve panoramica in merito agli approcci innovativi nel *Procurement*, atto a mostrare i più innovativi sistemi di gestione della funzione acquisti e le implicazioni derivanti dalla loro implementazione.

Il Terzo Capitolo presenta il caso studio su cui verte l'intero progetto di tesi, ovvero l'Analisi di Efficientamento del Processo di Approvvigionamento della Fratelli Guzzini. Viene, quindi, presentata brevemente l'azienda marchigiana, che da oltre un secolo produce di articoli di design multifunzionali, durevoli ed ecosostenibili per la tavola, la cucina e l'arredo in materiale plastico pregiato. Inoltre, viene mostrata la struttura organizzativa aziendale insieme con la mappatura dei processi, e, in particolare, viene mostrata la configurazione dell'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini e le relazioni che intercorrono tra esso e le altre funzioni aziendali. Si passa, quindi, alla presentazione dell'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori appartenenti all'Albo Fornitori aziendale. In particolare, si vanno qui a mostrare i vari passaggi che hanno permesso la realizzazione del modello di Matrice dei Rapporti sviluppata

appositamente per Fratelli Guzzini. Infine, viene presentata la valutazione del Parco Fornitori, ottenuta attraverso il modello di *Vendor Rating* sviluppato da Fratelli Guzzini. In entrambi i casi vengono, inoltre, mostrati ed analizzati i risultati ottenuti dall'applicazione di questi strumenti allo specifico caso studio.

Il Quarto Capitolo si propone di analizzare un Fenomeno che sta prendendo sempre più piede nell'ambito dell'organizzazione della funzione acquisti e della gestione delle forniture, anche a causa della Pandemia di Covid-19 in atto: il *Reshoring*. In questo capitolo viene, dunque, definito il *reshoring*, presentando una comparazione con l'opposta pratica di delocalizzazione, rappresentata dalle strategie volte all'*offshoring*. Si passa poi allo studio dell'evoluzione del fenomeno di rientro in Patria delle attività esternalizzate, presentando la modalità di diffusione del *reshoring* sul territorio nazionale e sul territorio statunitense, da cui ha appunto avuto origine questa pratica. Ci si muove poi verso l'analisi delle varie cause e motivazioni che hanno spinto all'implementazione di questa particolare politica di gestione, passando in rassegna i vari modelli ed esempi di applicazione del *reshoring*. Fulcro della trattazione di questo capitolo è, invece, rappresentato dal Progetto Reshoring sviluppato da Fratelli Guzzini; in questo ambito, si presentano, quindi, le varie cause che hanno spinto l'azienda al rientro di alcune forniture esternalizzate e le strategie di implementazione adottate. Essendo un progetto ancora in essere, vengono, dunque, presentati successivamente i risultati parziali finora ottenuti, proponendo spunti di manovra successivi. Infine, il capitolo si conclude presentando in breve come si prospetta il futuro del *reshoring*, mostrando sfide ed opportunità per l'impresa derivanti dall'implementazione di questa nuova e innovativa strategia di gestione degli acquisti.

# **1. Il Processo di Approvvigionamento e l'Ufficio Acquisti: Un Excursus Teorico tra le diverse Fasi Strategiche e Organizzative del Procurement**

## *1.1 Introduzione al Processo di Approvvigionamento e alla Gestione degli Acquisti*

In un contesto volubile e incerto come l'attuale tessuto economico e politico mondiale viene ormai universalmente riconosciuta l'importanza che gli acquisti vanno assumendo nell'economia generale di un'impresa. Oggi, ancor più che in passato, l'efficienza del Processo di Approvvigionamento, e conseguentemente dell'Ufficio Acquisti, contribuisce in misura notevole alla creazione di valore economico per l'impresa.

Negli ultimi quindici anni si è difatti assistito ad una notevole evoluzione della Gestione degli Acquisti nelle aziende. Si è fatta largo una maggior consapevolezza in merito al fatto che questa funzione, se amministrata in maniera puntuale, possa contribuire in maniera preponderante all'aumento non solo della marginalità di prodotto, ma anche, più in generale, al risultato operativo.<sup>1</sup>

Le ragioni di questa presa di coscienza vanno ricercate nelle stesse condizioni di mercato all'interno delle quali operano le aziende stesse, profondamente mutate rispetto al panorama economico passato ed in continua evoluzione, con andamenti dei prezzi di acquisto sempre più mutevoli e con un livello di competizione e di strategie di acquisto ancor più aggressive.

Ne deriva, perciò, che l'importanza dell'Ufficio Acquisti e l'impatto che esso esercita sul risultato finale vanno a porre l'impresa di fronte all'esigenza di disporre di strutture adeguate, efficienti, dinamiche e moderne nell'area relativa agli Approvvigionamenti.

Questa necessità è ancor più sentita in questo periodo di grande complessità e incertezza, nel quale una politica di acquisto piuttosto che un'altra può portare a conseguenze diverse per l'intera economia aziendale. In tale contesto, i *buyer* (o responsabili acquisti) si inseriscono in veste di operatori incaricati di elaborare le strutture, le strategie e le politiche più idonee ed efficaci al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda. Si evince che, secondo i più moderni criteri economici, il fine ultimo dell'impresa non è soltanto quello

---

<sup>1</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

di realizzare profitto, ma anche di fornire al consumatore finale il miglior prodotto al prezzo più conveniente.<sup>2</sup>

Alla luce delle precedenti considerazioni, il responsabile acquisti è obbligato costantemente a monitorare il proprio operato, verificando continuamente l'efficienza delle proprie prestazioni, nell'ambito di una tematica destinata a dilatare progressivamente le responsabilità e l'integrazione degli approvvigionatori nel contesto della realtà aziendale.

Ciò fa sì che si avverta sempre più l'esigenza di una qualificazione professionale tangibile del *buyer*, una preparazione cosciente e consapevole, non solo riguardo la sfera degli approvvigionamenti, ma anche, e soprattutto, in merito alla sfera della gestione della realtà aziendale in toto.

In altri termini, i responsabili acquisti devono essere costantemente informati in merito agli altri dipartimenti aziendali, alle loro esigenze e finalità, in modo da poter indirizzare responsabilmente il proprio operato verso il raggiungimento di obiettivi integrati, oltre agli obiettivi insiti alla propria funzione di Ufficio Acquisti. Ciò presuppone che il *buyer* sia pronto ad affinare le proprie capacità negli altri reparti dell'impresa, dal marketing alla produzione, dal commerciale ai settori più tecnologici, passando per la contabilità industriale e il controllo di gestione.

Questa linea comportamentale si va ad identificare sostanzialmente con una trasformazione della filosofia e della strategia del Processo di Approvvigionamento, nel senso che si va passando da un concetto di acquisto basato sull'intuito, sull'approssimazione e sulle consuetudini, a un sistema puramente razionale e scientifico, per il quale l'Ufficio Acquisti non può essere isolato, ma deve operare in perfetta sintonia con gli obiettivi e le esigenze delle altre funzioni aziendali. Ciò sta a significare, quindi, che gli acquisti debbono essere programmati, gestiti e controllati.

La fase decisionale deve, dunque, maturare attraverso un'attività coordinata, che partendo dalla pianificazione degli obiettivi deve essere in grado di predisporre il tipo di organizzazione più idonea al fine di conseguirli. Tutto ciò deve essere accompagnato da una continua revisione e un continuo aggiornamento delle metodologie e delle tecniche di acquisto. La ricerca operativa, l'analisi qualitativa e quantitativa del mercato, i rapporti sempre più incostanti tra i sistemi

---

<sup>2</sup> Sciabolini F., 1974.

monetari dei diversi paesi, l'indagine statistica e l'aspetto economico inteso in termini di "costo totale finale", costituiscono i complementi naturali di questo processo evolutivo.<sup>3</sup>

All'interno di questa realtà, l'ottimizzazione dei risultati finali viene salvaguardata ed esaltata da una perfetta sintesi tra pianificazione strategica e il comportamento dei *buyer* sul piano operativo. In quest'ottica, anche se, sicuramente, l'esperienza quotidiana mantiene la sua importanza (in quanto evita di ripetere errori già commessi in passato), mostra al contempo i suoi limiti, in quanto attutisce la predisposizione degli operatori ad accettare l'applicazione di alternative, di politiche e idee nuove.

Certamente, negli ultimi anni, si è assistito a una parziale evoluzione delle tecniche di acquisto, nel senso che si è cercato di assegnare un'impostazione metodica e scientifica, nonché integrata, ad una disciplina che in passato veniva considerata approssimativa ed isolata. Questa evoluzione, che ha interessato a 360 gradi tutte le fasi della funzione acquisti, può trovare la sua concretizzazione nella specializzazione dei *buyer*, nella consapevolezza che il processo di acquisto non può essere considerato più fine a se stesso, ma espressione di un fabbisogno da soddisfare, tenendo conto oltremodo delle varie esigenze delle altre funzioni aziendali, delle realtà di mercato, della pianificazione strategica delle attività, degli obiettivi e del fine ultimo dell'impresa.

In altre parole, si è andata verificando una mutazione degli obiettivi o, meglio, un'evoluzione stessa della filosofia del processo stesso, che ha portato a una trasformazione delle varie strutture d'acquisto in veri e propri centri di profitto, attribuendo così uno spiccato carattere manageriale all'Ufficio Acquisti e ai suoi responsabili.

Il processo manageriale applicato alla funzione acquisti ha lo scopo di esaltare le doti degli operatori verso il raggiungimento del fine economico aziendale, instaurando un rapporto dialettico ed operativo atto ad integrare gli aspetti specifici della funzione nel contesto delle reali esigenze dell'impresa. Ciò rappresenta anche una maturazione ulteriore di questo processo evolutivo e, sotto un certo aspetto, l'affermazione della "gestione per obiettivi" rispetto alle forme tradizionali e conservatrici di conduzione degli acquisti.

D'altronde, l'attività degli acquisti è già di per sé complessa e assai eterogenea, riassumendo nella sua intricata articolazione le varie esigenze ed obiettivi di tutte le altre funzioni aziendali e, quindi, i vari aspetti e fini ultimi della politica aziendale. È in questo contesto così intricato che viene facile identificare la figura del "compratore manager", il quale spesso si trova a dover

---

<sup>3</sup> Sciabolini F., 1974.



agire in un ambito organizzativo strutturalmente carente, ad affrontare un mercato limitato da accordi particolari e da una produttività sempre più debole, nonché a far fronte alla costante ascesa della spirale inflazionistica.<sup>4</sup>

Le competenze necessarie per farsi largo all'interno di un simile contesto sono assai cresciute rispetto a quelle richieste in passato: lampante è il fatto che il profilo professionale dei *buyer* aziendali è di più alto spessore rispetto a qualche decennio fa.

Banalmente, con l'avvento della globalizzazione, è oggi facile porre al primo posto la conoscenza delle lingue, ed in particolare dell'inglese. Questa barriera linguistica ha spesso rappresentato un limite per coloro che non dominavano tale lingua e si trovavano costretti ad intrattenere relazioni con una clientela internazionale.

In secondo luogo, un'altra competenza di base per il *buyer* moderno è quella di un'adeguata conoscenza informatica, che spazi da strumenti semplici, passando per fogli elettronici e di scrittura, fino ad arrivare ai più complessi programmi ERP.

A queste competenze vanno poi aggiunte quelle più specifiche della funzione, che riguardano vari ambiti, tra i quali:

- l'ambito negoziale;
- l'ambito economico-finanziario;
- l'ambito legale;
- l'ambito strategico.

In un'ottica di miglioramento continuo, queste stesse competenze vanno mantenute e ampliate attraverso una formazione costante.<sup>5</sup> L'abilità negoziale, aspetto quasi caratteriale e specifico della persona stessa, diventa, quindi, in quest'ottica, condizione necessaria ma non sufficiente al fine di acquistare un bene. Anzi, per certi versi, in simili situazioni, diventa addirittura irrilevante. D'altro canto, non si può prescindere da un'eccellente conoscenza del mercato globale, da strumenti gestionali raffinati ed evoluti, dal conoscere le basi del diritto applicate alla relazione commerciale, con particolare riferimento agli aspetti contrattuali. Appare dunque evidente che per lavorare all'interno dell'Ufficio Acquisti non si debba essere necessariamente dei "tuttologi" e che, contrariamente, in determinate situazioni si debba ricorrere alla competenza specifica, che può essere spessamente individuata all'esterno dell'azienda stessa.

---

<sup>4</sup> Sciabolini F., 1974.

<sup>5</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

È importante, tuttavia, maturare una capacità critica tale da permettere di capire quando ricorrere a tali competenze esterne e farne uso solo in taluni casi.

A tutto ciò va anche aggiunta una constatazione: il responsabile acquisti, ad eccezione delle grandi aziende, si trova spesso ad operare in realtà che hanno limitate disponibilità economiche, le quali restringono le possibilità di investire in consulenze esterne, o che hanno una cultura degli acquisti ormai non più al passo coi tempi.

Ci troviamo di fronte a un nuovo e complesso ambiente competitivo, all'interno del quale le aziende si trovano a dover operare e a dover far fronte alle mutate caratteristiche della realtà circostante. Ma quali sono le caratteristiche di questo rinnovato ambiente competitivo?

Tre sono gli elementi distintivi che vanno a caratterizzare questa nuova realtà all'interno della quale il *buyer* si trova a dover operare:

- la globalizzazione;
- l'apertura alla concorrenza internazionale;
- l'instabilità e la complessità dei mercati.

Per quanto riguarda il primo elemento, ovvero *la globalizzazione*, si può certamente constatare che i progressi tecnologici nelle comunicazioni insieme alla conseguente apertura delle frontiere hanno favorito un ampliamento dei mercati senza precedenti. La crescita esponenziale dei nuovi strumenti comunicativi ha permesso non solo di cambiare totalmente le modalità di trasmissione di informazioni, ma anche di “ridurre” le distanze tra le parti. L'avvento di Internet, le e-mail, le videoconferenze, sono alcuni degli strumenti che hanno permesso di facilitare e velocizzare la comunicazione a grande distanza. Tutto ciò comporta, comunque, un rovescio della medaglia: taluni strumenti sono a disposizione di tutti oggi, e, quindi, a disposizione anche del panorama competitivo. Come noi, anche i nostri concorrenti sono facilitati nelle comunicazioni con i nostri clienti o i nostri fornitori.

L'apertura dei mercati per mezzo dei nuovi strumenti di comunicazione ha portato, quindi, ad una maggior *apertura alla concorrenza internazionale*, che ha comportato sia opportunità, ma allo stesso tempo, anche delle minacce, non solo per chi vende, evidentemente, ma anche per chi acquista. In quest'ottica viene meno la posizione di privilegio che era tipica dei mercati chiusi, sia dal punto di vista del fornitore, il quale si trova costretto a competere con nuove aziende, sia dal punto di vista del cliente, il quale vede limitata la propria catena di fornitura in quanto parte della capacità viene riservata a nuovi soggetti che entrano in competizione con lui.

A tutto ciò va affiancata una maggiore *instabilità e complessità dei mercati*, più intricati e variabili rispetto al passato; mercati in cui il prezzo della materia prima è estremamente oscillante, dove la finanza è instabile e dove conoscere come interpretare determinati indicatori può aiutare a compensare le conseguenze negative di questa variabilità. Per far sì che si possa reagire al meglio a questa volatilità del mercato, risulta evidente come un'azienda debba strutturarsi al fine di gestire al meglio gli andamenti della domanda attraverso gli strumenti logistici più evoluti ed un approccio *lean*, con catene di fornitura che siano il più corte possibile.<sup>6</sup>

Nell'ambito di questa realtà, l'operato del manager non consiste, dunque, solamente nel procurare all'azienda beni e servizi alle condizioni più vantaggiose, ma anche, e soprattutto, nella gestione e nella pianificazione degli acquisti in funzione di quelle che sono sempre più crescenti difficoltà economiche, sociali e politiche.

Nell'ottica globale delle considerazioni appena esposte, il responsabile acquisti dovrebbe essere in grado di completare la propria personalità cercando di anticipare e valutare in prospettiva tutte le tendenze e i fenomeni di interesse della propria attività, e quindi:

- cercare di affinare le varie tecniche operative;
- valutare il progresso economico-tecnologico dei mercati;
- analizzare l'evoluzione delle diverse esigenze aziendali nel tempo;
- mantenere una condotta adeguata sia nei riguardi delle dinamiche aziendali interne, sia nei confronti del mercato esterno.

Le risorse e l'impegno costante dei *buyer* dovrebbe orientarsi, quindi, verso questa direzione, l'unica in grado di qualificare la loro prestazione professionale in maniera tale da permettere loro di inserirsi all'interno di questo fitto contesto di funzioni manageriali.<sup>7</sup>

## *1.2 Definizione di Acquisto e Approvvigionamento: Etimologia e Differenze*

Sulle differenze tra le espressioni “acquisti” e “approvvigionamenti” c'è una vasta letteratura in merito. Gli autori che si sono dedicati allo studio della Gestione degli Acquisti e degli Approvvigionamenti sono giunti alla conclusione che si debba codificare in maniera diversa le

---

<sup>6</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

<sup>7</sup> Sciabolini F., 1974.

due terminologie, attribuendo ad entrambe significati diversi, limitatamente collegati alla portata, o meglio all'ampiezza delle funzioni relative.

Alla scuola italiana, che evidenzia come "acquisti" e "approvvigionamenti" siano due termini distinti, fanno eco le scuole francesi ed americane, che differenziano rispettivamente i termini:

"Achat" et "Aprovisionnement"  
"Purchasing" and "Procurement".<sup>8</sup>

Non vi è certamente dubbio che "acquisti" e "approvvigionamenti" siano due espressioni che assumono un significato diverso, non tanto per ciò che riguarda gli obiettivi specifici di ciascuna funzione, quanto per la diversa vastità di sottofunzioni che compongono ognuna delle due funzioni.

L'approvvigionamento, che sta ad indicare la funzione di fornire, o ancor meglio di garantire all'azienda un regolare flusso di beni e servizi secondo una pianificazione ed una programmazione opportunamente previste, include necessariamente al suo interno l'acquisto vero e proprio, e cioè l'acquisizione di un bene o servizio dietro corrispettivo del prezzo.

Su questa differenza sostanziale tra i due concetti le varie aziende, a seconda delle dimensioni, vanno a strutturare tutta una serie di funzioni e gerarchie tali da fornire un insieme di elementi utili al conseguimento dei vari obiettivi aziendali. A maggior ragione, ciò è utile a spiegare il perché in alcune aziende esista un Ufficio Acquisti, mentre in altre si vada ad instaurare più una funzione di Ufficio Approvvigionamenti.

D'altronde, l'acquisto costituisce solo una parte della più vasta funzione di approvvigionamento, ovvero di quella funzione che predilige tutti gli accorgimenti e le politiche necessarie affinché la stipulazione di un contratto tra venditore e compratore per la fornitura di certi beni o servizi abbia luogo.

In altri termini, l'acquisto rappresenta la parte centrale, o ancora meglio, la conseguenza logica della funzione di approvvigionamento, o se vogliamo, la traduzione sul piano operativo di quell'aspetto della politica aziendale connessa allo studio delle fonti di rifornimento.

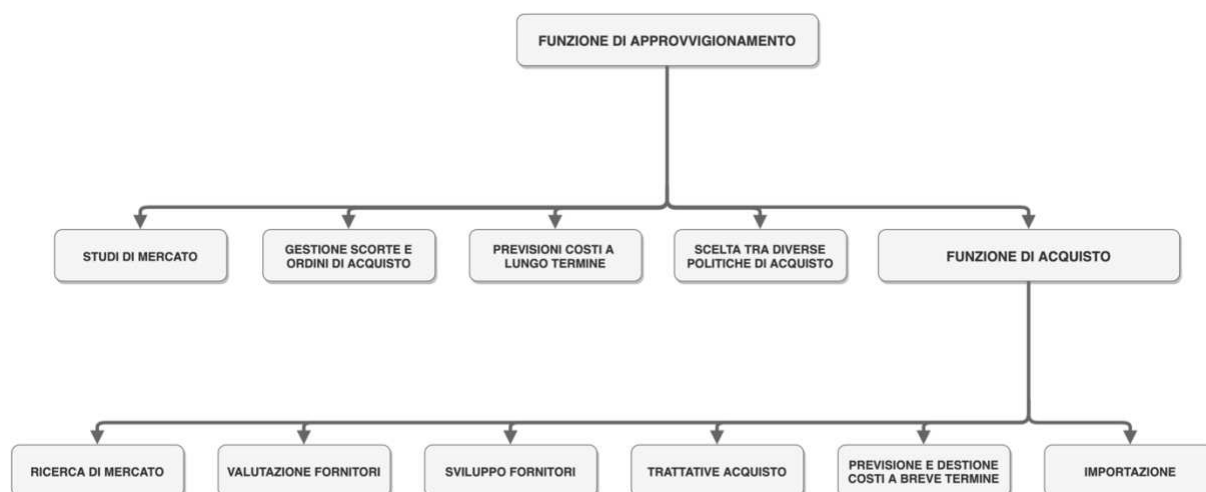
Nei testi americani più illustri e autorevoli che trattano, appunto, la complessa materia degli acquisti, non si attribuisce, tuttavia, molta importanza alla differenza tra queste due espressioni; nella maggior parte dei casi, al contrario, il problema non viene neanche affrontato. Ciò è legato

---

<sup>8</sup> Sciabolini F., 1974.

soprattutto al fatto che gli autori d’Oltreoceano danno maggiore rilevanza agli obiettivi specifici, che sono difatti comuni per entrambe le funzioni.

Tutto ciò permette di aver meglio chiara l’aspetto della funzione di approvvigionamento, la quale ha al suo interno una vasta gamma di sottofunzioni, che vanno dagli studi di mercato, passando per la gestione degli stock e le decisioni strategiche, fino ad arrivare alla funzione di acquisto vero e proprio (Figura 1.1).



**Figura 1.1:** Segmentazione della funzione di approvvigionamento.

Osservando il problema da un’altra prospettiva si potrebbero trovare ulteriori differenze tra le espressioni “acquisti” ed “approvvigionamenti”. Facendo riferimento al tempo e ai diversi obiettivi delle funzioni, per esempio, si può distinguere che la funzione di approvvigionamento assicura il funzionamento quotidiano, mentre l’acquisto si occupa di garantire il profitto.<sup>9</sup> Scendiamo ora, però, ad analizzare le due etimologie nel dettaglio.

### 1.2.1 Definizione di “Acquisto”

L’acquisto, derivato dal verbo “acquistare” [lat. *acquis(i)tare*, der. di *acquisitus*, part. pass. di *acquirere* «acquistare»] consiste nell’atto di acquistare, di ottenere cioè la proprietà o il possesso di qualche cosa.

L’acquisto può essere definito come un’attività aziendale quotidiana, la quale comporta l’entrare in possesso di un determinato bene o servizio mediante pagamento di un corrispettivo

<sup>9</sup> Sciabolini F., 1974.

in denaro. Quando un'azienda acquista merci da un fornitore avviene un vero e proprio cambio di proprietà e ubicazione del bene o servizio acquistato, ovvero le merci vengono fisicamente trasferite dal venditore all'acquirente dietro pagamento del prezzo concordato in fase negoziale. La maggior parte delle entità aziendali acquista beni al fine di garantire un flusso continuo di materiale all'interno della propria catena produttiva, in modo da mantener alta l'efficienza del processo produttivo. La funzione di acquisto, dunque, mira a fornire articoli, componenti o materie prime necessarie, nella quantità e secondo gli standard prefissati dall'azienda stessa in termini di qualità e specifiche del materiale stesso. Inoltre, tale funzione mira anche a ridurre al minimo il capitale circolante dell'azienda, il quale viene identificato nelle scorte immagazzinate, al fine di rafforzare la posizione dell'azienda sul mercato.

### 1.2.2 Definizione di “Approvvigionamento”

L'approvvigionamento, derivato dal verbo “approvvigionare”, a sua volta derivato da “provvigione” [lat. *provisio-onis* "antiveggenza, precauzione", der. di *providēre* «provvedere»] consiste nell'atto di fornire di provvigioni, cioè di viveri e di altri generi di prima necessità.

L'approvvigionamento si riferisce al processo di razionalizzazione dell'approvvigionamento di materie prime e servizi, in modo tale da permettere all'organizzazione aziendale di operare in maniera efficiente. Mira ad acquisire materie prime e forniture prevalentemente per scopi commerciali, al miglior prezzo, sulla base di vari standard di qualità, quantità, luogo e tempi di consegna.

Tale processo prevede, quindi, una serie di attività che mirano al rifornimento di vari beni necessari all'azienda, risparmiando sui costi e mirando a costruire un rapporto vantaggioso per ambo le parti con il fornitore. Principalmente tale funzione riguarda la trasmissione di informazioni ai fornitori su ciò che il consumatore vuole e ai clienti su ciò che hanno i fornitori. Agisce, cioè, come una sorta di importante collegamento tra acquirenti e rivenditori.

### 1.2.3 Differenze tra “Acquisto” e “Approvvigionamento”

In ambito industriale e professionale, in genere, “acquisto” non è sinonimo di “approvvigionamento”, essendo questi due processi contigui, ma distinti, avendo cioè entrambi finalità diverse. L'acquisto è, infatti, il processo commerciale (speculare alla vendita per il fornitore), ovvero quel processo che ha come output un accordo contrattuale con un fornitore e

comprende, tra le varie funzioni, il marketing di acquisto. L'approvvigionamento è il processo che provvede operativamente alle forniture e che fa parte della logistica.

L'acquisto, cioè, si riferisce alla fase iniziale della gestione dei materiali, che prevede l'acquisto di beni e servizi dai fornitori, mentre l'approvvigionamento si riferisce al processo di identificazione del requisito e accettazione dei termini per ottenere beni e servizi, attraverso un metodo di offerta competitivo.

Per quanto riguarda le caratteristiche di ambo le funzioni, l'acquisto è prevalentemente un processo tattico, mentre l'approvvigionamento è strategico. Di conseguenza, l'acquisto risulta un processo reattivo, nel senso che prima di tutto si riconosce il fabbisogno di determinate tipologie di beni e poi si invitano i fornitori a fare offerte. Al contrario, nel processo di approvvigionamento, che è un processo proattivo, prima si mettono in atto indagini di mercato per l'individuazione dei papabili fornitori e si selezionano i migliori profili, poi si individuano le esigenze interne per poi, infine, richiedere una quotazione per i beni di cui si ha necessità.

Un'altra differenza tra acquisto e approvvigionamento risiede nel fatto che il primo è un processo diretto di acquisto della merce, mentre il secondo coinvolge altre sottofunzioni, ovvero delle ulteriori fasi che si svolgono prima, durante e dopo la fase d'acquisto vera e propria.

Infine, mentre l'acquisto sottolinea l'importanza di rendere efficienti le transazioni e non pone molta enfasi sullo sviluppo di relazioni con i vari fornitori, l'approvvigionamento si concentra maggiormente sullo sviluppo di un rapporto duraturo con essi. Dunque, possiamo evincere che l'acquisto ha un maggior focus transazionale, mentre l'approvvigionamento ha un focus più di tipo relazionale.

Quanto esposto, dunque, mostra la sostanziale differenza tra le due espressioni. Nel seguito della trattazione verranno poi illustrate in maniera più approfondita le fasi strategiche, appartenenti alla sfera degli Acquisti, e le fasi operative, appartenenti alla sfera dell'Approvvigionamento, cioè il *Purchasing* vero e proprio.

### *1.3 Origine ed Evoluzione della Funzione di Acquisto e dei Rapporti di Fornitura*

Sin dagli albori della civiltà è facile osservare come la funzione di acquisto abbia recitato un ruolo chiave nell'economia del singolo e in quella sociale. Già con il baratto si è potuta individuare una innata propensione dell'uomo verso l'acquisizione di beni o servizi che potessero da un lato soddisfarne i bisogni, dall'altro garantire al medesimo il conseguimento di determinati obiettivi, seppur strettamente personali.

Le motivazioni, nonché il fine ultimo, che sono alla base di un atto così lontano e antico come il “baratto” non sono poi così diverse da quelle dell’attuale funzione di acquisto, la quale ha comunque avuto un’evoluzione in termini di sfera applicativa, di destinazione e impiego dei mezzi di scambio dal punto di vista socio-economico, nonché per quanto riguarda lo stesso mezzo di pagamento.

Seppur lontane dal punto di vista operativo, la funzione acquisiti e l’atto dello “scambio” (o del “baratto”) hanno in comune sicuramente le origini remote: si potrebbe, addirittura, quasi assimilare la nascita di tale funzione con quella dell’uomo stesso, impegnato fin dalle proprie origini nella ricerca di mezzi tali da garantirgli una marcata affermazione all’interno del contesto economico-culturale nel quale si trovava ad agire.<sup>10</sup>

L’obiettivo di questo paragrafo, quindi, è quello di fornire una rapida, ma esauriente, panoramica su quelli che sono stati i processi evolutivi della funzione di acquisto e dei rapporti di fornitura (anche definiti “rapporti cliente-fornitore”) ad essa connessi, partendo dai primi anni del Novecento, fino ad arrivare ai giorni nostri.

### 1.3.1 Dall’Integrazione Verticale all’Outsourcing

Una delle decisioni cruciali che un’azienda si è da sempre trovata a dover affrontare è quella relativa a quali attività svolgere direttamente nelle proprie sedi e quali delegare ad imprese esterne. Una scelta sicuramente importante, in quanto non solo contribuisce a definire sostanzialmente il modello dell’impresa, ma anche perché può andare ad influenzare la competitività e le prestazioni dell’azienda stessa.

Sin dai primi anni del 1900, le aziende hanno lungamente optato per una gestione interna, nonché integrata, di tutte le attività relative al proprio business. Questo tipo di politica aziendale viene definito con il nome di *integrazione verticale*: l’azienda, secondo questo modello, concentra su di sé tutte le attività necessarie alla realizzazione e alla vendita dei propri prodotti, dall’approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione dei propri prodotti sul mercato. Un primo esempio di questo tipo di impostazione si fa storicamente risalire allo stabilimento *Ford River Rouge* a Dearborn, Michigan, lungo l’omonimo fiume Rouge.

Sin dai primi inizi, il successo di Ford fu legato al basso costo dei suoi veicoli, ottenuto grazie alla grande opera di standardizzazione del lavoro e alla sempre maggior automazione dei

---

<sup>10</sup> Sciabolini F., 1974.



processi produttivi. Fu infatti lo stesso Henry Ford ad inaugurare nel 1913 la prima linea di assemblaggio completa.

Fiore all'occhiello delle industrie Ford fu senza dubbio lo stabilimento di River Rouge, la cui costruzione prese inizio nel 1917 e fu terminata nella seconda metà degli anni Venti. Rimasto il più grande stabilimento al mondo per oltre dieci anni, al suo interno tutte le attività erano sotto il controllo diretto della Ford Motor Company: dall'estrazione dei minerali da miniere di proprietà, alla produzione di pezzi e semilavorati, sino all'assemblaggio del prodotto finito. Tutti i pezzi venivano, infatti, realizzati internamente e trasportati alle linee di assemblaggio attraverso una fitta rete ferroviaria interna e 20 locomotori diesel. Una volta assemblato, il prodotto finito veniva poi distribuito attraverso la rete ferroviaria del Paese. In tutto questo, lo stabilimento era talmente grande da comprendere 93 strutture, oltre 140 km di rete ferroviaria interna, 53.000 macchinari e più di 100.000 operai.<sup>11</sup>

Lo stabilimento di River Rouge viene largamente considerato una delle icone della produzione industriale dei primi decenni del secolo scorso e ha incarnato probabilmente la più rigida rappresentazione dell'integrazione verticale dei processi produttivi, nonché il massimo conseguimento delle economie di scala, di volume e di scopo. Generalmente, infatti, il modello di impresa dalla grande integrazione verticale ha sempre mostrato più larga diffusione in contesti caratterizzati da una grande stabilità competitiva, da un mercato poco variabile e tale da saturare in modo continuativo la capacità produttiva disponibile. Tipicamente, solo le grandi economie di scala, applicabili cioè a produzioni su larga scala, hanno favorito e giustificato gli ingenti investimenti, in termini di macchinari e di impiantistica, che caratterizzano questo tipo di configurazione aziendale.

Per molto tempo, in numerose nazioni, le strategie e le pratiche dell'organizzazione industriale si sono ispirate al principio di stampo fordista secondo il quale il modo più efficiente per organizzare i vari processi produttivi fosse quello di svolgere insieme e dentro lo stesso stabilimento il maggior numero di fasi della catena del valore. La teoria dietro questo cambiamento radicale dell'impostazione aziendale venne, comunque, originariamente sviluppata dall'economista Ronald Coase, il quale sosteneva che per controllare direttamente e in maniera fortemente gerarchica l'intero processo produttivo la via migliore fosse quella di contenere i costi di transazione, e quindi di limitare al massimo il ricorso ai fornitori e tanto più

---

<sup>11</sup> Spina G., 2012.

all'*outsourcing*, cioè all'esternalizzazione di determinate attività produttive, gestionali e organizzative.<sup>12</sup>

Nel corso degli anni successivi, tuttavia, il modello dell'integrazione verticale si è rivelato non molto adatto ad affrontare i cambiamenti del contesto competitivo. L'instabilità dei mercati e il conseguente aumento della variabilità della domanda non permisero più investimenti paragonabili a quelli di Ford, in quanto vennero a mancare prospettive di un adeguato livello di saturazione e, quindi, di efficienza, per un orizzonte temporale sufficientemente lungo. Decisamente avversi al modello di impresa verticalmente integrata furono anche la riduzione del ciclo di vita e l'aumento della varietà e della gamma dei prodotti offerti sul mercato. L'esplosione delle tipologie di prodotti, delle varianti, delle personalizzazioni fu conseguenza diretta dell'instabilità nei fabbisogni dei clienti, portati a chiedere sempre di più, e della forte competizione tra le imprese, che cercarono di soddisfare fabbisogni reali non che, possibilmente, di crearne di nuovi.<sup>13</sup>

Fu proprio in questo contesto competitivo che venne meno la supremazia della Ford nel settore dell'*automotive* a favore della General Motors, la quale puntò maggiormente sulla distinzione di prodotto, ampliando la gamma produttiva, diversificando e introducendo annualmente nuovi modelli, costringendo, di conseguenza, a frammentare sempre più il processo produttivo in sottoprocessi autonomi per la produzione dei componenti standardizzati e dei particolari specifici di ogni tipo di auto. Più in generale, vi fu un vero e proprio passaggio dal modello di fabbrica integrata verso nuovi assetti industriali caratterizzati da un maggior grado di apertura verso l'esterno. Tra i fattori che incisero maggiormente, oltre a quelli citati in precedenza, vi furono anche la variabilità e il dinamismo dei fenomeni tecnologici, l'esigenza di ridurre i tempi legati allo sviluppo, alla produzione e alla consegna dei prodotti e di migliorare il servizio e la qualità; tutti elementi che hanno generato maggiore complessità e provocato significativi cambiamenti nel modo di operare delle imprese.

Tale accresciuta complessità andò a minare la superiorità delle strutture manageriali monocentriche e monolitiche a causa dei fenomeni negativi legati all'eccessiva burocratizzazione e alla conseguente lentezza del processo decisionale.

Per far fronte, dunque, ad un ambiente sempre più dinamico e per ridurre le disfunzioni legate all'eccessiva complessità burocratica, iniziarono a farsi largo significativi processi di

---

<sup>12</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

<sup>13</sup> Spina G., 2012.

decentramento produttivo e a diffondersi nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da un elevato grado di specializzazione delle singole attività, volto principalmente alla ricerca di una maggiore flessibilità organizzativa, intesa come la propensione all'adattamento nei confronti della accresciuta volubilità di mercato.

L'apertura verso l'esterno (definita con il termine *outsourcing*) fu caratterizzata da una maggior attitudine da parte delle imprese a adottare politiche di fornitura non esclusive, volte a mantenere un vasto parco fornitori e facendo spesso concorrere un numero elevato di *suppliers* per la stessa fornitura, applicando un approccio denominato *multiple sourcing*. Parallelamente, al fine di evitare una stretta dipendenza con gli stessi fornitori, i produttori continuarono a mantenere un elevato livello di scorte, sostenendone anche i costi di magazzino annessi. Questa prima fase del passaggio da imprese integrate a imprese decentrate, dunque, è avvenuta dietro ricerca di fonti esterne a basso costo, rapporti sistematicamente di breve durata e scarsa fiducia reciproca tra le parti interessate, con il prezzo di acquisto che ha cominciato ad assumere sempre più un ruolo chiave nel processo di selezione e valutazione delle fonti di fornitura. È aumentato, quindi, l'interesse ad ottenere un determinato tipo di prodotto al minor prezzo possibile, anche a costo di arrivare alla creazione di relazioni conflittuali con i fornitori stessi. La funzione acquisti, conseguentemente, inizia a ricoprire un ruolo marginale all'interno delle aziende, collocata spesso alle dipendenze della funzione produttiva e incaricata di compiti amministrativi e burocratici, volti prevalentemente a gestire le trattative con i fornitori e a perseguire obiettivi di massima efficienza.<sup>14</sup>

### 1.3.2 Genesi e Sviluppo del Modello di Fornitura dell'Industria Giapponese

Se le relazioni con i fornitori sono state di tipo conflittuale per diversi decenni del XX secolo, verso la metà degli anni '70 è iniziata una nuova fase, incentrata principalmente sul recupero dell'integrazione con i fornitori.

In questo periodo, molti sono stati i fattori a favore di una più stretta collaborazione con i fornitori, a partire dall'affermazione di nuovi sistemi di progettazione e produzione basate sull'integrazione di capacità specifiche sviluppate congiuntamente da più imprese, passando per l'instaurazione di rapporti interattivi tra produttori e utilizzatori a 360 gradi (dalla fase di sviluppo del prodotto all'assistenza post-vendita), fino ad arrivare ai forti investimenti in R&D,

---

<sup>14</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

difficili da sostenere per le singole imprese, tanto da spingere verso accordi verticali capaci di favorire la condivisione di risorse e competenze.

Si potrebbero citare numerosi altri motivi che hanno portato a questo cambio di rotta, ma, sicuramente, elemento chiave di questa revisione dei modelli di acquisto diffusisi nella fase di delocalizzazione produttiva è stata quella rivoluzione che ha investito le economie occidentali e che, in poco tempo, è riuscita a cambiare le logiche e le modalità di gestione delle imprese, così come era avvenuto nei primi anni del Novecento con l'avvento del taylorismo e della sua "organizzazione scientifica del lavoro". È così che dal Giappone irrompe nella cultura occidentale la filosofia del *Just In Time (JIT)*, con un impatto tale da rivoluzionare totalmente il modo di pensare il processo produttivo, creando così una netta rottura con i dettami del passato.

Si viene a configurare un vero e proprio rinnovamento radicale, basato su principi come la semplificazione dei processi produttivi, la revisione dei criteri di progettazione, la responsabilizzazione della manodopera, l'elaborazione di nuove tecniche gestionali quali il *Total Productive Maintenance (TPM)*, sistemi produttivi *pull*, controllo della produzione *Kanban*, riduzione del *WIP*, e così via.

Questi elementi, assieme al *continuous improvement* che è alla base della filosofia JIT, richiedono una forte integrazione tra acquirenti e fornitori, con processi di assimilazione e scambio di informazioni riguardanti i sistemi produttivi, i sistemi logistici e le aspettative della clientela. Si assiste, quindi, ad un maggiore impatto delle condizioni d'acquisto sulla redditività dell'azienda, dovuta sia alla crescente incidenza del costo dei beni/servizi acquistati sul costo complessivo del prodotto, sia ai rapporti di fornitura che richiedono una maggiore stabilità e collaborazione, dal momento che la fonte non è più facilmente sostituibile per via della forte integrazione tra le parti.

Che il rapporto con i fornitori sia stato uno degli elementi fondamentali per il successo competitivo delle aziende giapponesi sui mercati mondiali è cosa nota. Esempio lampante di questa affermazione è il caso Toyota, azienda che più di ogni altra ha contribuito a rivoluzionare le logiche di gestione aziendale e che ha fondato il suo successo su due pilastri fondamentali: i dipendenti e i suoi fornitori.

In generale, per buona parte degli anni '80 e '90 del secolo scorso, il tema della competitività dell'industria automobilistica giapponese ha rivestito una posizione di rilievo nella letteratura internazionale, così come l'efficienza dell'originale sistema di *sub-contracting* che ne ha

caratterizzato l'organizzazione industriale. In quegli anni, numerosi studiosi, commissioni internazionali, società di consulenza e centri di ricerca hanno preso come metro di giudizio del successo competitivo dei maggiori gruppi automobilistici europei ed americani il grado di convergenza nei confronti del nuovo "paradigma giapponese".

Parallelamente, anche la letteratura giapponese cominciò ad assumere come emblematico il caso dell'industria dell'*automotive*, portando in primo piano l'efficienza organizzativa che quest'ultima aveva apportato all'industria nazionale. Ciò era dovuto principalmente all'opinione diffusa che tale modello organizzativo fosse tra i fattori principali che spiegavano il vantaggio competitivo di cui godevano le imprese giapponesi in quegli anni, basato su un mix di costi inferiori rispetto alla concorrenza occidentale, qualità superiore e alti tassi di innovazione.

Diversi studi di quell'epoca, inoltre, portarono alla luce forti differenze tra le aziende giapponesi, americane ed europee dal punto di vista del coinvolgimento dei fornitori. I fornitori giapponesi, infatti, assorbivano una quota del lavoro di progettazione quadrupla rispetto ai concorrenti statunitensi, doppia rispetto a quelli europei.<sup>15</sup> Queste differenze testimoniavano non solo l'esistenza di fornitori con capacità molto diverse, ma anche diversità nelle politiche relazionali con i fornitori che riguardavano gli scambi informativi, le forme contrattuali, gli incentivi e andavano a delineare un elevato livello di partecipazione dei *suppliers* alla vita delle case costruttrici.

Tra gli elementi distintivi del modello di fornitura dell'industria dell'auto giapponese del secolo scorso un ruolo centrale viene certamente attribuito alla presenza di gruppi di imprese di tipo associativo, i cosiddetti *Keiretsu*, composti da un numero elevato di società operanti in diversi settori (manifatturieri, finanziari e commerciali), le cui aziende sono legate tra loro da partecipazioni azionarie incrociate, prestiti infra-gruppo e da altri meccanismi di coordinamento. A loro volta, le maggiori imprese appartenenti ai vari *Keiretsu* vanno a formare con le loro rispettive affiliate dei gruppi gerarchici, all'interno dei quali la determinazione dei piani strategici è prerogativa esclusiva dell'impresa madre (*parent company*), dalla quale le sussidiarie dipendono attraverso partecipazioni azionarie, relazioni tecnologiche nonché concessione di crediti.

Per quanto riguarda il sistema di fornitura della componentistica nel settore automobilistico, i principali *car makers* hanno costituito dei veri e propri gruppi gerarchici di fornitori, andando

---

<sup>15</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

a privilegiare i rapporti di lungo periodo. Questi gruppi sono caratterizzati da un'elevata coesione e da una ridotta sovrapposizione: la loro attività è prevalentemente legata ad un unico produttore, anche se non è precluso ai vari fornitori di intrattenere rapporti commerciali con altre imprese committenti.

Un altro elemento caratterizzante di questa tipologia di organizzazione risiede nel fatto che ciascun produttore fa affidamento su una ristretta cerchia di fornitori. In gran parte ciò è dovuto alla sopracitata struttura gerarchica del sistema di approvvigionamento. Nel dettaglio, i fornitori vengono organizzati dalle rispettive aziende committenti in vere e proprie organizzazioni piramidali composte da vari livelli. Al vertice di tale configurazione troviamo i fornitori di primo livello, i *first tier*, che, anche se in numero limitato, vanno a costituire quella cerchia di aziende maggiormente qualificate, alle quali i *car makers* affidano la fornitura (progettazione e produzione) delle parti più complesse o i vari *sub-assembly*. Con essi i committenti tendono a sviluppare rapporti a lungo termine, di natura esclusiva e ad alto grado di stabilità. Da tali imprese dipendono i cosiddetti *second tier*, i fornitori di secondo livello, in numero più ampio e con minor grado di specializzazione. Queste ultime sono in genere imprese che si caratterizzano per le buone capacità di progettazione dei processi, ma non dei prodotti. Infine, alla base della struttura piramidale troviamo una moltitudine di piccole imprese alle quali vengono affidate operazioni elementari.

La complessità e le dimensioni di questa configurazione piramidale sono ben esemplificate dalla Toyota, che nel 1980 aveva 168 fornitori di primo livello, 4.700 di secondo e ben 31.600 di terzo.<sup>16</sup>

Anche l'organizzazione contrattuale delle varie relazioni verticali all'interno dell'industria automobilistica giapponese presentava e presenta tutt'ora interessanti caratteristiche.

Il contratto di base tra committente e contraente ha generalmente durata annuale ed è rinnovato tacitamente, salvo diverso avviso. Il lancio di un nuovo modello viene preceduto da un periodo di sviluppo, durante il quale vengono definite le distinte base delle diverse parti, l'identità dei fornitori e il prezzo di riferimento della fornitura delle varie parti. Quando il fornitore riceve un ordine per un componente, il periodo di fornitura coincide con la vita del modello di cui fa parte o con un periodo minore se il componente è soggetto a sostanziali modifiche da parte del produttore. L'impresa committente si impegna a mantenere lo stesso fornitore per un determinato componente e, soprattutto, a non intraprendere essa stessa la produzione del

---

<sup>16</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

medesimo pezzo durante l'intera durata del contratto. In altre parole, il committente adotta una politica di *non switching* che, unitamente al *parallel sourcing*, costituisce la caratteristica più originale del sistema di fornitura giapponese. Il contratto tra le parti, solitamente, viene rinnovato con lo sviluppo e la successiva immissione sul mercato di un nuovo modello, a meno che il fornitore non abbia soddisfatto i requisiti di qualità e di costo richiesti già nel precedente contratto. Tuttavia, un contratto così definito in fase embrionale di sviluppo di un nuovo modello non specifica precise quantità di fornitura, ma permette di accordarsi congiuntamente sui target previsti da ambo le parti.

Inoltre, è spesso diffusa la politica di accordarsi preventivamente sull'andamento del prezzo nel tempo. Questo *modus operandi* ha il vantaggio di portare a un maggior tasso di innovazione rispetto a soluzioni in cui il prezzo subisce delle riduzioni ogni qualvolta si ottiene un'ottimizzazione dal punto di vista dei costi, in quanto il fornitore viene ricompensato attraverso dei profitti extra sulla base della sua attività di contenimento dei costi; essendo, infatti, l'andamento del prezzo indicizzato in fase di contratto, i maggiori sforzi di riduzione dei costi da parte del fornitore porteranno inevitabilmente a un maggior margine di profitto per la sua impresa. Tale politica viene spesso utilizzata anche per cercare di ridurre il prezzo dei costi di acquisto da parte dei vari *car makers*, in quanto fissano già in fase contrattuale dei target di diminuzione di prezzo annui.

Venendo alle varie tipologie contrattuali si potrebbero configurare varie tipologie di relazioni in merito al rapporto di fornitura. Generalmente, il committente potrebbe far affidamento ad un unico fornitore (il cosiddetto *Single Sourcing*) per la fornitura, appunto, di un particolare componente comune a diversi modelli di auto. Tuttavia, analizzando meglio il modello giapponese, si è visto come, ove possibile, il produttore cerchi di mantenere relazioni di lungo termine con più fornitori per l'approvvigionamento di tale tipologia di componenti, in modo tale da poter confrontare le stime di costo tra le varie aziende coinvolte. Inoltre, la minaccia di un potenziale cambiamento di fornitura al termine della durata del contratto permette al committente di aumentare il proprio potere contrattuale in fase di stipulazione di un nuovo contratto.

La situazione che si viene a delineare, ad ogni modo, si viene a discostare dall'usuale modello del *Multiple Sourcing*, il quale prevede, appunto, il ricorso a più fornitori in competizione tra loro per l'approvvigionamento di un dato componente sullo stesso modello di auto. A differenza però della politica che prevede che per ogni tipologia di componenti l'impresa si affidi a più di

un fornitore, in genere due o tre (da qui il termine *Dual Sourcing*), si delinea un approccio diverso per i *car makers* giapponesi, che appunto tendono ad avviare rapporti di fornitura con un unico fornitore per uno specifico componente di un particolare modello, e quel fornitore spesso fornisce più parti dello stesso modello. Tale rapporto di fornitura, definito dagli studiosi con il termine *Parallel Sourcing*, mira a cogliere i benefici delle relazioni di lungo periodo del *single sourcing*, limitando però le connotazioni negative dovute a vari fattori quali l'elevato potere contrattuale del fornitore, la maggior tendenza verso condotte opportunistiche o la carenza di stimoli a fornire un livello di prodotto adeguato.<sup>17</sup>

Il meccanismo su cui fa leva il *parallel sourcing* è quello della concorrenza potenziale da parte di fornitori che producono, ad esempio, la stessa tipologia di componente per altri modelli. Si tratta, quindi, di un modello contrattuale che mira a cogliere i vantaggi sia del *multiple sourcing*, che del *single sourcing*. Nel dettaglio, tale organizzazione permette in primis di evitare la duplicazione degli investimenti per l'impiantistica specifica, come ad esempio gli stampi per un determinato componente. Inoltre, permette di mettere il fornitore nella condizione di cogliere le economie di scala ed i miglioramenti cumulativi sia dal lato dei costi che dal lato qualitativo. Al contrario di ciò che accade nel *single sourcing*, l'impresa committente tende a strutturare il sistema di fornitura in maniera puntuale, così da assicurarsi che per ogni componente esistano efficienti alternative di approvvigionamento, evitando che si vengano a creare situazioni di forniture monopolistiche. La tecnologia specifica di produzione di ogni tipologia di componenti è, infatti, distribuita fra diverse imprese, le quali sono generalmente impegnate nella realizzazione di quel tipo di componente su altri modelli o di componenti simili, facendo sì che il committente possa in ogni momento sostituire l'impresa cui la fornitura è stata affidata. In questo modo, i costi potenziali in cui l'impresa committente incorrerebbe se decidesse di sostituire il fornitore vengono ridotti. L'organizzazione del *parallel sourcing* consente, quindi, di affrontare efficacemente le problematiche che, nelle relazioni di lungo termine, sono legate agli investimenti specifici ed ai costi di *switching*.

Un ultimo elemento distintivo del modello del *parallel sourcing* riguarda l'uso, da parte delle grandi imprese, di uno schema articolato di incentivi e punizioni al fine di aumentare la produttività e la capacità innovativa dei fornitori. In primo luogo, i fornitori vengono sistematicamente valutati dall'impresa committente, attraverso l'ausilio di una serie di criteri relativi alle loro prestazioni. Quindi, al momento del lancio dei nuovi modelli, ai fornitori

---

<sup>17</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.



eccellenti vengono attribuite non solo quote di produzione crescenti, ma anche la fornitura di quelle componenti tecnologicamente più complesse e remunerative. I fornitori con votazioni inferiori, invece, tendono ad essere esclusi dai contratti per i nuovi modelli, e quindi si vedono ridurre col tempo la quota di produzione ad essi destinata. A volte, inoltre, possono essere addirittura utilizzati come veri e propri *buffers* di capacità, soprattutto nel caso di domanda intermittente, e quindi coinvolti solo in caso di reale necessità.

Risulta, quindi, evidente come la prospettiva di mantenere vive le relazioni contrattuali sia il principale incentivo che spinge i fornitori ad un comportamento cooperativo e a garantire elevati livelli di efficienza.

### 1.3.3 La Diffusione delle Metodologie Giapponesi e l'Avvento del JIT Purchasing

A partire dai primi anni '70 inizia un lento ma inesorabile sgretolamento della competitività dell'industria occidentale (americana ed europea) a seguito dell'affermazione di nuove economie forti che vanno a scombinare gli equilibri visti sino a quel punto sul panorama internazionale. È questo il caso dell'economia giapponese e dei suoi modelli industriali, i quali divennero ben presto oggetto di studio da parte della compagine occidentale. L'attenzione di studiosi e manager di tutto il mondo si focalizzò, in quegli anni, soprattutto sui nuovi modelli di gestione della produzione introdotti ad oriente, i quali utilizzavano tecniche riconducibili alla filosofia del *Just In Time (JIT)*; modelli, definiti anche come *World Class Manufacturing*, *Lean Production* o *Toyota Production System*, che furono, senza alcun dubbio, l'elemento di rottura con le filosofie produttive di stampo tradizionale e che, insieme al movimento del *Total Quality Control (TQC)*, segnarono un vero e proprio punto di svolta per quanto concerne gli studi di *operation management*, portando al conseguente sviluppo di nuove prospettive manageriali. In questo senso, emerse con chiarezza come l'applicazione di un insieme di principi, di tecniche organizzative e di metodologie per la gestione della produzione potesse portare al conseguimento di un consistente vantaggio competitivo.

Negli anni ampia è stata la letteratura dedicata al tema del JIT e della *Lean Production*; di seguito ci limiteremo ad elencare quelli che sono i principi di un sistema di produzione operante secondo queste logiche, senza appesantire la trattazione con digressioni troppo approfondite in merito. I fondamenti distintivi possono essere così sintetizzati:

- produrre secondo una logica *pull*;

- porre particolare attenzione all’eliminazione totale degli sprechi e di tutti quei processi che non portano alla creazione di valore aggiunto sul prodotto;
- perseguire l’obiettivo degli *zero difetti* in fase di produzione;
- in ultima istanza, applicare la filosofia del *miglioramento continuo* come ricerca incessante dell’affinamento di prodotti e processi.

L’operare facendosi trainare dalla domanda di mercato, con zero scorte, in assenza di scarti e con orientamento al miglioramento continuo può essere ottenuto solo attraverso l’adozione di tecniche che sinergicamente puntino alla razionalizzazione di una molteplicità di aree:

- Area Prodotto. Qui gli obiettivi sono quelli di ridurre i costi e i tempi di progettazione ed industrializzazione del prodotto attraverso tecniche specifiche come la standardizzazione della componentistica, la modularizzazione del prodotto, la diversificazione agli alti livelli della distinta base.
- Area Processi Produttivi. In quest’area predominano tecniche orientate alla continuità spazio-temporale e alla regolarità operativa attraverso l’organizzazione dell’azienda secondo i dettami della *Group Technology* e della *Cellular Manufacturing*, la riduzione dei tempi di setup attraverso la metodologia *SMED* e la riduzione della dimensione dei lotti di produzione.
- Area Gestione della Produzione. Fanno parte di quest’area gli interventi mirati alla ricerca della sincronia tra la produzione e il mercato esterno, alla semplificazione della gestione operativa e alla velocizzazione del flusso con l’ausilio di approcci di tipo *pull*, attraverso i quali si cerca di far sì che il flusso venga tirato dalle esigenze a valle della catena produttiva.
- Area Organizzazione del Lavoro. In un’ultima analisi abbiamo l’area in cui figurano tecniche orientate alla ricerca della flessibilità della manodopera, sia in termini di variabilità delle mansioni che dell’orario, nonché di strumenti che permettano una maggior facilità di comunicazione tra i diversi livelli organizzativi.

Tuttavia, in virtù del fatto che nella logica del *Just In Time* la lotta ad ogni spreco e la riduzione dei tempi morti debba riguardare ogni fase del processo della catena del valore, anche gli approcci del JIT prevedono una più estesa interazione tra le attività cliente-fornitore, che rende necessario porre particolare attenzione alle modalità di interazione tra gli attori interessati e al ruolo stesso dei fornitori come parte integrante di un grande sistema produttivo allargato.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

Come spesso evidenziato nell'ampia letteratura disponibile sull'argomento, la scoperta delle criticità degli approvvigionamenti dei nuovi modelli produttivi è avvenuta in ritardo rispetto ai primi studi sul *Just In Time*.

Infatti, solo nella prima metà degli anni '80 iniziarono a farsi largo i primi studi sull'esigenza di attuare una più attenta e specifica politica di approvvigionamento, visto e considerato che i sistemi JIT richiedono una maggiore precisione in termini di sincronismo dei flussi in ingresso, portando ad una sostanziale modifica delle tradizionali modalità di interazione con i fornitori.

Si venne così a delineare un vero e proprio ramo distinto all'interno della stessa filosofia del JIT, totalmente dedicato alle modalità di raccordo e relazione con i fornitori, che prenderà poi il nome di *JIT Purchasing*.

Tra le peculiarità di questo approccio possiamo identificare due sfere di attributi caratterizzanti: da un lato quelli che riguardano il collegamento tra le catene operative di cliente e fornitore (raccordo operativo), dall'altro il complesso degli interventi finalizzati alla creazione del parco fornitori (raccordo organizzativo).

Nel primo caso, l'obiettivo consiste nell'integrazione dei fornitori nei processi produttivi del cliente, nella ricerca di affidabilità quantitativa e qualitativa delle forniture e nella sincronizzazione temporale delle consegne con i bisogni interni dell'azienda stessa. In questa prospettiva, si delinea un modello incentrato sui seguenti punti:

- Sistemi basati su un continuo scambio di informazioni tra azienda e i fornitori. Consentono di ottenere valutazioni istantanee sulla variazione della domanda nonché sulla sua variazione, dando la possibilità all'azienda di attuare i cambiamenti necessari al fine di adeguare il più rapidamente possibile la produzione alle esigenze.
- Ordini aperti. Permettono di adeguare in tempo reale gli ordini commissionati al fornitore in base alle esigenze effettive, evitando così accumuli di scorte. In particolare, si tratta di ordini senza validità giuridica, che servono solamente a dare informazioni al fornitore sulle quantità che verranno ordinate.
- Rifornimenti in Kanban. Viene estesa anche ai fornitori la tecnica del *Kanban*, caratterizzata da una logica di programmazione di tipo *pull*.
- Rifornimenti sincronizzati. Sono rifornimenti caratterizzati dalla trasmissione di richieste d'ordine in base alla configurazione del proprio flusso produttivo.
- Consegne frequenti e in piccoli lotti.

- Congruenza del packaging. Si utilizzano modalità di imballaggio conformi alle esigenze di movimentazione interna, mediante l’ausilio di contenitori riutilizzabili.
- Certificazione di qualità a monte. In concordanza con la logica delle *scorte zero* è fondamentale che la conformità dei pezzi venga confermata a monte del processo, in modo che i componenti difettosi non procedano verso le lavorazioni a valle.

Per quanto riguarda, invece, il raccordo organizzativo, tra i punti cardine alla base della creazione, gestione e sviluppo del parco fornitori in una prospettiva *Lean* abbiamo:

- Accordi a lungo termine. Consentono di aumentare la propensione del fornitore ad assumere la posizione di una partnership adattiva nell’ambito globale del processo di produzione.
- Accordi basati sulla mutua fiducia e cooperazione. Il coinvolgimento dei fornitori nelle decisioni è fondamentale nell’ottica del miglioramento continuo.
- Riduzione del numero di fornitori e delle distanze. All’interno di una logica di tipo *Lean*, la riduzione del numero di fornitori è necessaria nell’ottica di creare un metodo di approvvigionamento caratterizzato dalla continuità, al fine di permettere ai fornitori di sviluppare al meglio le competenze specifiche e di integrarsi al meglio con i sistemi informativi e operativi del cliente. Accanto a questa riduzione assume rilevanza anche il tema della prossimità operativa, intesa appunto come vicinanza geografica dei fornitori e dei loro assets.
- Coinvolgimento dei fornitori sulla tendenza al miglioramento continuo.
- Adozione di sistemi di selezione e valutazione dei fornitori. Non si va a giudicare un fornitore solo in base al parametro economico, ma si valuta il fornitore in base a più criteri selezionati.
- Assistenza e formazione. Si adottano approcci orientati all’assistenza e al supporto del fornitore inadeguato, il quale non viene sostituito a favore di uno sviluppo di relazioni partecipative e durature.<sup>19</sup>

In questo paragrafo abbiamo potuto, quindi, inquadrare l’evoluzione dei rapporti di fornitura a partire dal secolo scorso fino ad arrivare ai giorni nostri. In particolare, abbiamo visto come oggi la fornitura rivesta sempre più una connotazione di natura strategica.

Se in passato, in particolare in corrispondenza della fase di *outsourcing* propria delle aziende occidentali degli anni ’60 e ’70, il ricorso alla fornitura si configurava prevalentemente come

---

<sup>19</sup> Russo F. A. & Panizzolo R., 2010.

una scelta operativa, alimentata dall'intenso processo di decomposizione e frammentazione della grande impresa verticalizzata (con processi produttivi rigidi e accentrati), oggi assistiamo, invece, a una vera e propria scelta strategica: da una logica di valutazioni economiche orientate al breve periodo, si è passati ad una logica di distinzione strategica tra risorse e competenze interne ed esterne destinate a congiungersi in modo sinergico.

Si è passati, dunque, a una prospettiva di rete, in cui le aziende cooperano per il raggiungimento di obiettivi comuni, favorendo lo stemperamento dalla competizione individuale tra i vari membri a favore del profilo competitivo del sistema. Il committente sceglie di privilegiare pochi interlocutori ed avviare con essi relazioni più collaborative, mentre il fornitore è chiamato ad un'interazione più impegnativa ma al contempo più qualificante.

Dunque, per concludere, abbandonate da tempo le strategie di crescita verticale ed estensiva, le aziende oggi tendono a sviluppare interazioni sinergiche che permettono di esternalizzare le proprie peculiarità e aree di specializzazione. In questo modo si realizza un vero e proprio passaggio da fornitore tradizionale, semplice erogatore di prodotti o servizi, a fornitore integrato, facente parte di partnership che assicurano un allineamento con i processi operativi e strategici dell'impresa committente.<sup>20</sup>

#### *1.4 Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti: Elementi Caratteristici e Fasi del Processo*

Il dilemma del *make-or-buy*, la propensione verso l'*outsourcing* e il farsi largo di approcci come quello del *JIT Purchasing* sono alcuni dei fenomeni che vanno a costituire la cornice strategica entro la quale si colloca il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti.

Questo tipo di processo si riferisce a quelle attività svolte solitamente dalla funzione approvvigionamento/acquisti, la quale gestisce i rapporti tra l'impresa e i fornitori immediatamente a monte. Tra le attività caratteristiche di questo processo sono comprese, ovviamente, le decisioni di tipo *make-or-buy*, la formulazione della richiesta di beni o servizi (capitolato d'acquisto) in base alla quale i fornitori preparano le varie quotazioni e preventivi, la raccolta di informazioni sui fornitori reali e potenziali e la successiva archiviazione, la selezione dei fornitori, la negoziazione, la stesura dei contratti, il monitoraggio delle prestazioni dei vari fornitori e, più in generale, tutte quelle attività legate al ciclo dell'ordine di fornitura.

---

<sup>20</sup> Nassimbeni G. *et al.*, 1993.

Gli obiettivi tradizionali della funzione approvvigionamento/acquisti posso essere sintetizzate attraverso l'ausilio dei cosiddetti *Five Rights*, ovvero acquistare al giusto prezzo (*right price*), con consegne tempestive e puntuali (*right time*), nella giusta quantità (*right quantity*), acquistando prodotti e servizi di qualità adeguata (*right quality*), dalla fonte di acquisto giusta (*right source*).<sup>21</sup>

Inoltre, la gestione delle relazioni a monte dell'impresa comprende da un lato attività strategiche e ad alto valore aggiunto (come la selezione dei fornitori, la negoziazione dei termini di acquisto, la formalizzazione di partnership ecc.), le quali vengono svolte da personale altamente qualificato quali i manager, dall'altro attività più operative e ripetitive (come l'emissione degli ordini d'acquisto, il controllo al ricevimento, il pagamento dei fornitori ecc.), le quali vengono svolte prevalentemente da personale impiegatizio.

Si provvederà, dunque, in questo paragrafo ad illustrare nel dettaglio le varie attività e fasi del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, nonché a mostrarne gli elementi più caratterizzanti e distintivi.

#### 1.4.1 I Processi Aziendali: Definizione di una Nuova Visione Organizzativa

Per entrare nel dettaglio della struttura delle varie attività che compongono il *Procurement* bisogna prima capire quali sono i legami di interdipendenza e i flussi logici tra le attività necessari affinché si possano ottenere i prodotti e i servizi richiesti. Questa è la dimensione dei processi aziendali.

La nozione di processo aziendale è senz'altro intuitiva, legata all'idea che vi siano sequenze di attività e decisioni finalizzate alla generazione di beni e servizi intermedi. Dunque, è facile comprendere che i processi esistono da sempre all'interno delle imprese. Tuttavia, solo con l'avvento degli anni '90, questa dimensione organizzativa ha cominciato a prendere piede, sino a diventare una sorta di "moda manageriale", fortemente sostenuta anche dalle maggiori società di consulenza.<sup>22</sup>

La visione per processi di un'organizzazione si pone in alternativa a una visione orientata alle risorse, in base alla quale le attività e i conseguenti risultati sono legati alla qualità delle risorse chiave presenti in azienda. Nella realtà le due visioni possono essere viste come assolutamente

---

<sup>21</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

<sup>22</sup> Spina G., 2012.

complementari e sono entrambe necessarie per meglio interpretare il funzionamento e le prestazioni dell'organizzazione stessa.

La visione per processi nasce prevalentemente dalla necessità di limitare la frammentazione delle attività aziendali dovuta alla creazione delle varie strutture organizzative. Con la creazione di unità organizzative autonome, infatti, si prediligono obiettivi di ottimizzazione locale delle prestazioni. Quindi, l'importanza dei processi è soprattutto legata alla loro capacità di evidenziare il legame tra le attività interfunzionali e interorganizzative e le performance aziendali. In questo modo, gli output dei processi si traducono più o meno direttamente in risultati aziendali: dunque, controllare e governare i processi consente sicuramente di ottimizzare le prestazioni in ottica globale.

Oggi la maggioranza delle imprese, che operano nei settori più disparati, ha iniziato a guardare ai processi aziendali come dimensione chiave dell'organizzazione. Tuttavia, non sempre è stato così: negli anni '90, infatti, quando si è cominciata ad instaurare questa visione orientata ai processi, l'enfasi era prevalentemente sul ridisegno e l'ottimizzazione di alcuni processi chiave. Soltanto più di recente la gestione dei processi è diventata una delle modalità di organizzazione aziendale dominanti per tutti i processi aziendali e non più un intervento sporadico, come quello che si era venuto a configurare nella fase embrionale di questa metodologia. Ciò, di fatto, ha permesso lo sviluppo di sistemi di gestione assai più avanzati e complessi, dovuti prevalentemente all'insorgere di nuovi driver di mercato, che hanno spinto le aziende a un ripensamento della propria struttura organizzativa secondo logiche di processo. Tra di essi abbiamo:

- Orientamento al cliente. È emersa la necessità di personalizzare prodotti e servizi a seconda delle esigenze. La centralità del cliente è uno dei fattori fondamentali che spingono le aziende ad individuare e gestire i processi in maniera più puntuale.
- Time-based competition. L'importanza delle tempistiche ha preso una posizione dominante, caratterizzata da cicli molto rapidi e tempi di risposta attesi sempre più limitati. La forte pressione competitiva sui tempi ha, dunque, spinto le imprese a ricercare nuovi metodi per garantire risposte rapide ai clienti e ridurre i tempi interni.
- Efficacia ed efficienza. C'è una ricerca continua di un compromesso tra efficienza ed efficacia delle attività aziendali, puntando ad eliminare tutte quelle attività che generano costi, ma non portano valore all'impresa. Ci si focalizza, quindi, su quelle attività a maggior valore aggiunto.

- Centralità dei risultati. Si cerca di canalizzare risorse e competenze verso l’ottimizzazione dei risultati e degli output finali.

In realtà questi sono solo alcuni dei driver principali che hanno spinto le imprese ad orientarsi ai processi.

Arrivati a questo punto, tuttavia, risulta fondamentale capire a cosa ci si riferisce quando si parla di “processi aziendali”.

Un processo aziendale può essere definito come:

Un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente, e al quale questi attribuisce un “valore” ben definito.<sup>23</sup>

Tale valore percepito dal cliente implica una valutazione dell’output in termini di prezzo d’acquisto, qualità, tempo e flessibilità.

Tale definizione mette in risalto il fatto che, per individuare un processo aziendale, è fondamentale riconoscere il cliente, ovvero un soggetto che possa trarre valore dall’output generato dal processo. Quest’ultimo può essere un cliente esterno vero e proprio, ma anche un cliente interno, cioè un’unità organizzativa dell’impresa che va ad utilizzare l’output in questione. Inoltre, il cliente del processo può essere sia l’utilizzatore del prodotto o servizio generato dal processo, sia colui che trae indirettamente beneficio da questo output o da output intermedi.

L’individuazione di clienti sia esterni che interni e la loro distinzione permettono di definire in maniera corretta l’output del processo e le caratteristiche che quest’ultimo deve avere per soddisfare al meglio le esigenze del cliente, ovvero le prestazioni del processo. Tali prestazioni rappresentano, sostanzialmente, la quantificazione del contributo dell’output alla creazione di valore per il cliente, e possono essere monitorate attraverso l’ausilio di indicatori di prestazioni, comunemente definiti *KPI (Key Performance Indicators)*.

Per quanto riguarda gli input del processo, essi consentono di definire i confini a monte e di individuare, quindi, chi sono i fornitori, interni o esterni, che procurano i fattori necessari all’avvio del processo. Allo stesso modo, l’output permette di definire i confini a valle del processo. Nei processi aziendali è inoltre possibile individuare alcuni dati in ingresso che non vengono invece trasformati durante la fase di esecuzione del processo, ma sono piuttosto delle

---

<sup>23</sup> Spina G., 2012.



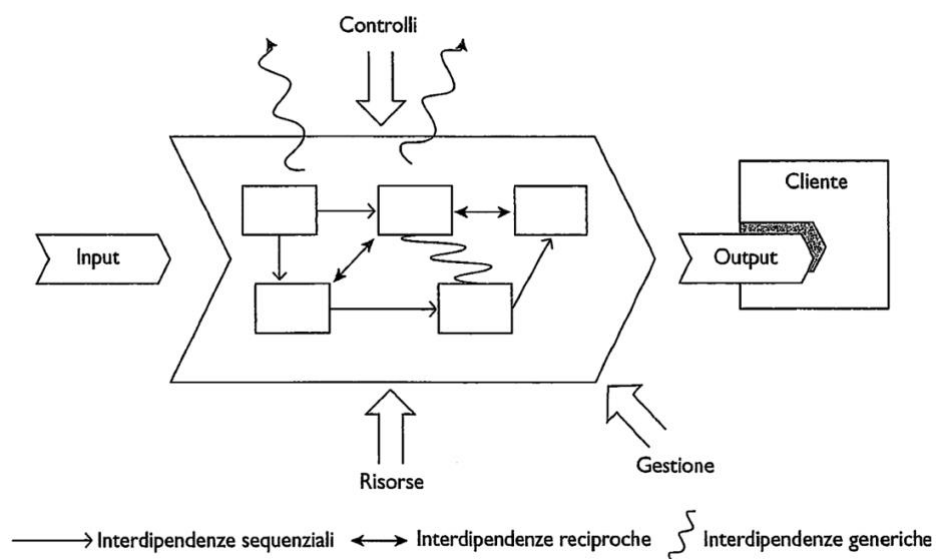
regole, procedure o informazioni utilizzate per svolgere o controllare le attività interne al processo stesso: sono essi i cosiddetti controlli.

Per trasformare gli input in output, il processo si articola in una serie di fasi e attività tra loro interdipendenti, le quali necessitano, quindi, di opere di organizzazione e coordinamento. Tali interdipendenze tra attività possono essere di natura diversa: le fasi e le attività interne sono spesso legate tra loro da interdipendenze forti, generalmente di natura sequenziale o reciproca; tuttavia, a volte, tali interdipendenze possono essere di natura più debole, legate cioè alla condivisione di risorse, di luoghi o di momenti di svolgimento in comune con attività facenti parte di altri processi.

Le logiche di base che vengono utilizzate per coordinare le attività, prendere le decisioni e regolare l'avanzamento del processo sono dette metodi di gestione del processo.

Infine, analizzando le attività del processo, possiamo notare come esse possano essere svolte da varie entità, varie risorse appunto, che possono essere distintamente risorse umane o tecnologiche (macchine, sistemi informatici, procedure automatizzate) che utilizzano capacità specifiche al fine di svolgere tali attività e prendere decisioni interne al processo stesso.

Dunque, in sintesi, gli elementi che vanno a caratterizzare un processo sono molteplici, e sono: input, output, prestazioni, controlli, risorse, fasi e attività, interdipendenze e metodi di gestione. Tutti questi elementi possono essere rappresentati dal grafico seguente (*Figura 1.2*), che mostra appunto le relazioni esistenti tra i vari elementi.



**Figura 1.2:** Gli elementi costitutivi di un processo aziendale.

Analizzando le diverse tipologie di processi aziendali, possiamo affermare che sicuramente è difficile tracciare una mappa univoca dei processi aziendali, in quanto essi differiscono da un'impresa all'altra; cambiano, cioè, non solo i processi chiave, ma anche le logiche di raggruppamento delle varie attività, e, dunque, cambiano i confini, le risorse, i metodi di gestione.

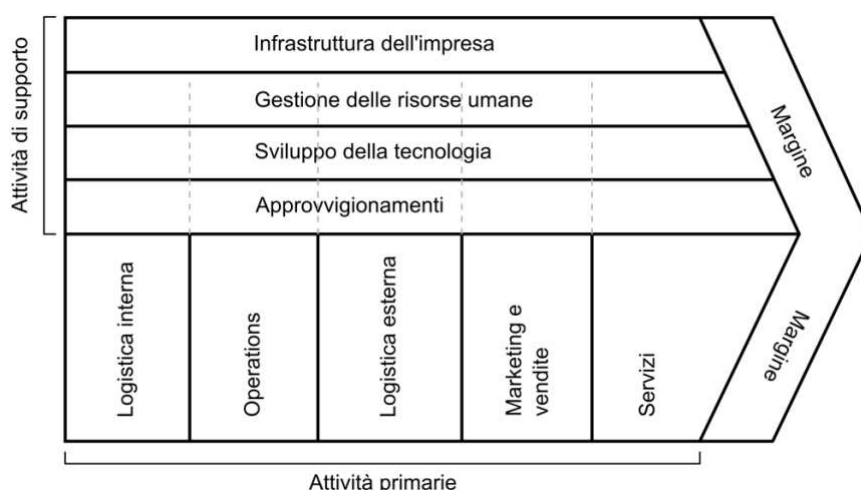
Tuttavia, classificare i processi è importante per comprendere al meglio il *modus operandi* aziendale, oltre al fatto che processi diversi richiedono diversi livelli di attenzione manageriale e di responsabilità.

Ovviamente esistono varie tipologie di classificazione, che seguono i criteri più variegati. In questa trattazione ci rifaremo alla classificazione basata sull'impatto che i vari processi hanno sui risultati, analizzando, appunto, l'impatto che hanno i processi sui risultati aziendali. Tale classificazione è basata sul modello della catena del valore di Porter, che permette appunto di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi.

Teorizzato da Michael Porter nel 1985,<sup>24</sup> questo modello propone una distinzione dei processi aziendali in:

- processi primari;
- processi di supporto.

L'organizzazione è quindi vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto, come mostrato in *Figura 1.3*.



**Figura 1.3:** La catena del valore di Porter.

<sup>24</sup> Porter M. E., 1985.

I processi primari sono quelli che contribuiscono maggiormente alla creazione di valore riconosciuto dal cliente. Le loro performance sono quelle che impattano maggiormente sui risultati aziendali, nonché sulla soddisfazione del cliente stesso, in quanto generano appunto l'output (prodotti e servizi) dell'organizzazione stessa.

I processi di supporto, invece, sono processi necessari alla gestione di quelli primari; essi non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output, né generano valore aggiunto riconosciuto direttamente dal cliente esterno, ma favoriscono l'efficienza dei processi primari e fanno sì che l'output di processo possa essere prodotto. Generalmente il loro cliente è interno. Sono fonte di costi e solo indirettamente di benefici. Tali processi possono essere a loro volta distinti tra processi di governo (i cui clienti sono gli *stakeholder* o i manager dell'impresa stessa) e processi di supporto operativo (i cui clienti sono le funzioni aziendali di livello gerarchico medio-basso).

Alla prima categoria appartengono processi come la logistica interna, le attività operative, la logistica esterna, il marketing, il commerciale e i servizi in generale.

Alla seconda categoria appartengono processi quali le attività infrastrutturali, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie e, ovviamente, il processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti.

Vediamo ora come si configura nel dettaglio quest'ultimo processo di nostro interesse.

#### 1.4.2 Le Fasi del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti

Le attività legate all'acquisizione di beni e servizi presentano, sicuramente, una complessa articolazione: parliamo, infatti, di processi aziendali assai complessi e interfunzionali. Possiamo subito notare come alcune di queste attività abbiano una certa rilevanza strategica, come ad esempio la decisione di produrre dei componenti internamente oppure fare ricorso a fornitori esterni, o ancora la scelta di instaurare rapporti di partnership con un fornitore invece di relazioni di *sourcing* di breve durata. Queste attività, per loro intrinseca natura, sono svolte con una frequenza ridotta, in quanto le decisioni prese in fase strategica hanno poi ripercussioni sulle fasi operative che seguono: se si sceglie, quindi, di rivolgersi a un determinato fornitore per l'acquisto di un componente che veniva realizzato internamente, tale scelta non viene più messa in discussione per un tempo tale da permettere di valutarne gli impatti sulla realtà aziendale. Altre attività, invece, hanno una connotazione più operativa e si ripetono più frequentemente: tra esse abbiamo attività come l'emissione degli ordini, la ricezione delle

merci, il pagamento delle fatture, ecc. Queste attività sono quindi posizionate a valle delle scelte strategiche, le quali hanno ripercussioni su queste ultime.<sup>25</sup>

Possiamo, dunque, pensare al Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti come un insieme di tre sottoprocessi, uno che interessa il processo nella sua totalità, gli altri due che si susseguono e rappresentano le fasi clou del processo stesso. In generale, quindi, il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti si compone di sei fasi principali:

- 1) Definizione delle caratteristiche/specifiche (in termini di qualità e quantità) dei prodotti e servizi che l'azienda deve acquistare;
- 2) Ricerca dei fornitori potenziali e qualificazione;
- 3) Selezione dei fornitori e negoziazione;
- 4) Emissione degli ordini ai fornitori selezionati;
- 5) Monitoraggio e controllo degli ordini di acquisto;
- 6) Postacquisto e valutazione dei fornitori.

Tali fasi del processo, come specificato precedentemente, possono essere classificate in due categorie:

- Fasi Strategiche. Comprendono attività a maggiore valore aggiunto e, quindi, strategiche. Fanno parte di queste fasi tutte le attività relative al Processo di Gestione degli Acquisti (detto anche semplicemente “Acquisti” o *Sourcing*, o in altro modo *Supplier Management*).
- Fasi Operative. Sono attività perlopiù routinarie, che comprendono i processi operativi veri e propri. Fanno parte di queste fasi le attività relative al Processo di Approvvigionamento (detto anche semplicemente “Approvvigionamento” o *Supplying*, o in altro modo *Purchasing*).<sup>26</sup>

Ad esse si aggiunge un ulteriore grande sottoprocesso, lo *Strategic Purchasing*, che permea tutte le altre fasi del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, componendosi di quattro fasi ben distinte:

- 1) Definizione della rete di fornitura e delle relazioni;
- 2) Marketing di acquisto;
- 3) Gestione dei fornitori;

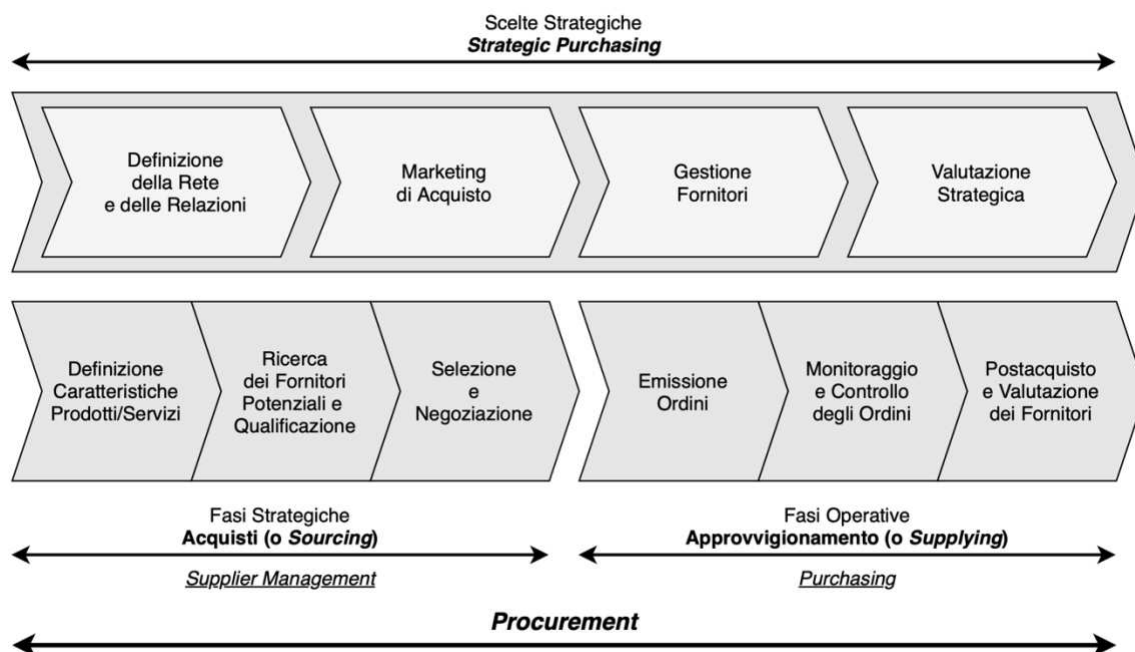
---

<sup>25</sup> Spina G., 2012.

<sup>26</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

#### 4) Valutazione strategica dei fornitori.

Tutte le fasi e i sottoprocessi sopracitati possono essere rappresentati schematicamente come nella seguente *Figura 1.4*.



**Figura 1.4:** Le attività del processo di approvvigionamento e gestione degli acquisti.

Generalmente l'intero Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti viene definito *Procurement*.

Nonostante la netta distinzione tra i termini "Approvvigionamento" e "Acquisto" (mostrata anche all'inizio di questa trattazione), le due terminologie vengono talvolta impropriamente usate come sinonimi l'una dell'altra, ad indicare la totalità del processo che coinvolge l'Ufficio Acquisti e le sue parti.

Nel corso di questa trattazione, dunque, spesso si utilizzerà il termine Approvvigionamento o Acquisto per definire anche la totalità delle attività che coinvolgono la funzione del Procurement.

### 1.4.3 Il Processo di Strategic Purchasing

Lo *Strategic Purchasing*, come del resto suggerisce il nome, è l'insieme delle attività di approvvigionamento con forte valenza strategica e fa da raccordo con la strategia aziendale nella sua totalità. In questa fase vengono effettuate le principali "scelte strategiche" relative agli approvvigionamenti. Lo *strategic purchasing* si propone di ampliare e completare le mosse fatte in merito alle scelte strategiche di *make-or-buy* sui componenti del prodotto finale. La strategia di approvvigionamento, quindi, va a porre la sua attenzione su quei prodotti e servizi (categorie merceologiche) che si è deciso di non realizzare internamente (attraverso pratiche di *insourcing*), ricorrendo quindi al mercato attraverso strategie di *outsourcing*.<sup>27</sup>

In particolare, lo *strategic purchasing* si articola secondo le quattro fasi elencate nel sottoparagrafo precedente, che ci proponiamo ora di analizzare nel dettaglio.

#### ▪ Definizione della Rete di Fornitura e delle Relazioni

La prima fase dello *Strategic Purchasing* riguarda le diverse tipologie di relazioni che si possono instaurare tra cliente e fornitore. In una prospettiva manageriale, l'azienda che è interessata all'acquisto di beni o servizi (cliente) deve innanzitutto decidere per ciascuna categoria di acquisto la propria rete di fornitura. Sostanzialmente si tratta di decidere quanti fornitori attivare per ciascuna categoria di acquisto e, conseguentemente, quale tipologia di relazione instaurare con ciascun fornitore.

In maniera schematica possiamo definire quattro approcci, ai quali abbiamo già accennato nei paragrafi precedenti, che sono:

- *Single Sourcing*;
- *Dual Sourcing*;
- *Multiple Sourcing*;
- *Parallel Sourcing*.

Per ora ci limitiamo solamente a menzionare questi quattro criteri di approvvigionamento. Ci riserviamo, quindi, di approfondire tali strategie nel prosieguo della trattazione.

#### ▪ Il Marketing di Acquisto

L'attività di marketing di acquisto (o *marketing intelligence*) consiste nella continua esplorazione del mercato di fornitura, volta a mantenere aggiornata l'azienda in merito allo stato del progresso tecnologico, nonché a conoscere l'offerta di aziende che non rientrano

---

<sup>27</sup> Spina G., 2012.

all'interno dell'attuale cerchia di fornitori (ma potrebbero rientrarci in futuro) e a scoprire soluzioni alternative a quelle utilizzate attualmente. Questa attività include anche il monitoraggio dello stato concorrenziale al fine di carpire informazioni utili sulle tipologie di prodotti acquistati e sulle relazioni della concorrenza con i vari fornitori. Si viene a delineare, quindi, una stretta relazione tra il processo di acquisto e lo sviluppo di nuovi prodotti, in quanto la valutazione della concorrenza può portare a segnalare ai responsabili della progettazione opportunità e alternative disponibili sul mercato di fornitura. Tale attività può essere portata avanti in molti modi: ad esempio partecipando a fiere di settore, navigando in rete, ma anche semplicemente consultando professionisti di altre aziende.

I fornitori potenziali vengono, dunque, valutati in base ad una moltitudine di parametri, che spaziano dall'abilità di fornire prodotti conformi alle richieste (in termini di prestazioni, specifiche, puntualità, costi, ecc.) all'affidabilità e solidità delle imprese, fino alle competenze tecnologiche e alla possibilità di instaurare partnership a lungo termine. Sulla base di queste valutazioni, si vanno a scartare i vari fornitori che non soddisfano i requisiti richiesti e si procede all'attività di qualifica delle aziende restanti.

Il marketing di acquisto, infatti, include al suo interno anche l'attività di qualifica dei fornitori, che permette di valutare in maniera più approfondita le imprese attraverso ispezioni e valutazioni delle campionature prodotte. Se l'esito di tali attività risulta positivo, si può avviare un rapporto di collaborazione tra cliente e fornitore. Spesso, tra l'altro, questa operazione comporta una vera e propria certificazione di idoneità del fornitore, e può essere effettuata sia dal cliente stesso che da enti predisposti.

Ciò risulta fondamentale soprattutto in quei settori dove esistono vincoli stringenti in merito alla sicurezza.

#### ▪ La Gestione dei Fornitori

La gestione dei fornitori consiste innanzitutto nella scelta strategica del tipo di rapporto da instaurare con ciascun fornitore. Nel seguito della trattazione ci riserviamo di approfondire gli strumenti per la gestione dei rapporti di fornitura (come la cosiddetta *Matrice di Kraljic*), nonché di definire le varie tipologie di relazione. Per ora ci limitiamo ad elencarle:

- Fornitura Semplice;
- Coordinamento;
- Collaborazione;
- Partnership.

In questa fase, un'altra tipica decisione è quella relativa all'accorpamento degli acquisti di più codici presso un fornitore unico per ridurre, appunto, il numero di relazioni da gestire. A tal fine è necessario decidere se delegare a un fornitore la gestione di un insieme di componenti e dei relativi subfornitori (il cosiddetto *bundled outsourcing*). Infine, rientra in questa cerchia di attività anche la decisione sulla possibilità di fornire supporto ai fornitori per quanto riguarda il trasferimento di competenze specifiche, attrezzature e risorse al fine di migliorare le prestazioni di fornitura (detto anche sviluppo fornitori o *supplier development*).

▪ La Valutazione Strategica

La valutazione strategica dei fornitori, in ultima istanza, consiste nel controllo periodico del comportamento di ciascuno di essi nonché dei risultati ottenuti dalla relazione instaurata con questi ultimi. Come durante la fase di qualifica viene portata avanti una valutazione delle varie potenzialità del fornitore, così nell'evolversi del rapporto di fornitura è necessario iterare tale valutazione, al fine di verificarne la coerenza e individuare le possibili criticità emerse. In questa fase si utilizzano, dunque, strumenti come il cosiddetto *Vendor Rating*, il quale verrà analizzato nel successivo capitolo. Il risultato di questa attività può consistere semplicemente in una conferma dei buoni risultati in merito alla relazione instaurata, oppure la segnalazione di un problema che deve essere comunicato in maniera tempestiva al fornitore.<sup>28</sup>

#### 1.4.4 Il Processo di Gestione degli Acquisti

Il secondo sottoprocesso è legato al collegamento tra le decisioni strategiche e l'operatività quotidiana, ed è, appunto, il Processo di Gestione degli Acquisti. Ogniqualvolta qualcuno all'interno dell'impresa, che sia una persona o un'unità organizzativa, ha la necessità di rifornirsi di qualcosa, emette una richiesta di acquisto (in gergo definita RdA) all'Ufficio Acquisti. Tale richiesta avvia l'intero processo di acquisto, e in particolar modo la fase definita di *sourcing*, che è volta alla ricerca di uno specifico fornitore, tra quelli qualificati, in grado di soddisfare il fabbisogno di acquisto richiesto. In questa fase vengono, inoltre, negoziate le condizioni di fornitura, definendo tutti le specifiche di costo, tempistica e qualità.

---

<sup>28</sup> Spina G., 2012.



A questo sottoprocesso fanno parte le prime tre fasi del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisiti (come mostrato in *Figura 1.4*) che ci proponiamo di approfondire di seguito.

▪ Definizione delle Caratteristiche dei Prodotti/Servizi

La prima fase è quella riguardante la definizione delle specifiche del prodotto/servizio da acquistare. In questa fase è necessario, quindi, non solo determinare le caratteristiche di ciascun prodotto/servizio, ma anche stimarne i fabbisogni di medio-lungo termine.

Tali informazioni risultano molto importanti in quanto possono essere utilizzate sia in fase di selezione dei fornitori sia di negoziazione delle condizioni contrattuali.

Stabilire le specifiche di prodotto, dunque, risulta assai importante, soprattutto nel caso in cui il cliente non sia interessato all'acquisto di prodotti standard (a catalogo), ma richieda l'acquisto di prodotti *custom made*. In questo caso, i disegni e le caratteristiche dei vari componenti possono essere forniti direttamente dal cliente, oppure sviluppati in accordo con le competenze tecniche del fornitore dietro specifica richiesta. Tutto ciò ha ovviamente impatto sulla successiva fase di selezione e negoziazione.

Si tratta, quindi, di un'attività che richiede un'interazione forte tra la funzione acquisti e le altre funzioni aziendali. Per questo motivo risulta sempre più importante che il responsabile acquisti possieda competenze tecniche tali da permettergli di interagire sia con i clienti interni (dipendenti, partner e tutti coloro che forniscono il prodotto o servizio all'utente finale), sia con i fornitori.

Per quanto riguarda la stima dei fabbisogni, per quel che concerne i materiali diretti si può ottenere attraverso le stime di lungo periodo sui prodotti finiti, che poi vengono tradotte in fabbisogni di materie prime grazie all'ausilio delle distinte base. Per i materiali indiretti, cioè i materiali di consumo per le varie lavorazioni, le previsioni derivano spesso dall'analisi dei dati storici. Tutte queste informazioni vengono poi tradotte in specifiche che vanno a comporre i cosiddetti "capitolati di acquisto", un documento sottoscritto tra fornitore e azienda che codifica una serie di regole di comportamento di natura tecnica e commerciale da mantenere per tutta la durata del rapporto di fornitura.

▪ La Ricerca dei Fornitori Potenziali e Qualificazione

La ricerca dei fornitori potenziali consiste nella stesura di una lista di papabili fornitori, i quali sono stati preselezionati sulla base di informazioni sia interne all'azienda (in quanto già fornitori che riforniscono l'azienda) sia esterne (ottenute per mezzo di fiere di settore,

analisi dei siti internet, documentazione commerciale). Ovviamente tale preselezione deve essere portata avanti da personale qualificato, che deve possedere cioè competenze sia tecniche che commerciali. Il processo di ricerca dei fornitori viene anche detto “marketing di acquisto” (di cui abbiamo parlato per quanto riguarda il sottoprocesso di *strategic purchasing*).

In base alla lista dei fornitori potenziali così individuata, si avvia, successivamente, il processo di qualificazione. In questa fase vengono raccolte ulteriori informazioni sui fornitori, spesso attraverso l’ausilio di questionari o effettuando direttamente visite in azienda (*audit*). Questi dati vengono successivamente sintetizzati in dei report sulla base dei quali viene successivamente aggiornato il “registro dei fornitori qualificati”.

#### ▪ La Selezione e Negoziazione

Una volta individuati i papabili fornitori, può essere emessa una richiesta di offerta (detta in gergo RdO), la quale consiste nel comunicare le specifiche richieste in merito al prodotto di interesse, in modo tale da permettere al fornitore di formulare un preventivo e quindi un’offerta commerciale. In questa fase, dunque, l’azienda invia tale richiesta chiedendo al fornitore di specificare le specifiche che riesce a garantire, il prezzo, i tempi di consegna, le modalità di pagamento e dati relativi alle quantità (quantità minime di acquisto o *MOQ*).

Sulla base delle offerte e dei preventivi ricevuti, l’azienda avvia la fase di negoziazione, che permette di approfondire e di chiarire meglio i contenuti delle offerte. A questo punto i fornitori possono essere finalmente confrontati e opportunamente selezionati, attraverso l’ausilio di appositi strumenti, come la *Vendor Grid*, il *Total Cost of Ownership (TCO)* o lo *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Tali attività di selezioni, tuttavia, devono essere realizzate in maniera coerente con le strategie di approvvigionamento impostate dall’azienda per ciascun tipo di prodotto. Tali strategie comprendono decisioni di tipo *make-or-buy*, tipologie di relazioni, scelte in merito alla locazione dei fornitori e sul numero delle fonti di approvvigionamento.<sup>29</sup>

#### 1.4.5 Il Processo di Approvvigionamento

La fase di selezione e stipula del contratto precede quello che è il processo di approvvigionamento vero e proprio, il *purchasing*. Tale sottoprocesso si innesca nel momento

---

<sup>29</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

esatto in cui viene emesso l'ordine al fornitore. Per alcune tipologie di acquisto, ad esempio beni di investimento o beni che vengono acquistati una sola volta o sporadicamente, è necessario effettuare sia la fase di *sourcing* che di *supplying*. Si parla in questo caso dei cosiddetti “contratti chiusi”, cioè tipologie di contratto che hanno validità per un solo ed unico acquisto. Per acquisti che si ripetono di frequente, invece, generalmente la fase di *sourcing* avviene in fase iniziale e rimane valida per un periodo di tempo medio-lungo, a meno di revisioni a causa di imprevisti. La fase di *supplying*, d'altro canto, viene ripetuta ogni qual volta si verifichi la necessità di riapprovvigionarsi del prodotto in questione. Contratti di questo tipo vengono anche detti “contratti aperti” o “contratti quadro”; si tratta, cioè, di contratti nei quali si definiscono caratteristiche e prezzo dei prodotti in questione, ma si lasciano margini di libertà per quanto riguarda i quantitativi d'ordine e i tempi di acquisto. Spesso, infatti, si definisce un volume di acquisto complessivo che il cliente si impegna ad acquistare lungo un arco di tempo abbastanza dilatato (solitamente un anno), con la libertà di distribuire le quantità in acquisto secondo le proprie necessità. Altrimenti, si può definire un range di manovra al di sotto e al di sopra del quale il fornitore non è più obbligato a mantenere le stesse condizioni di fornitura. Le tre attività facenti parte del Processo di Approvvigionamento che ci proponiamo ora di analizzare in dettaglio sono mostrate in *Figura 1.4*.

#### ▪ Emissione degli Ordini

Una volta terminata la fase di selezione dei fornitori, si innesca il processo di emissione degli ordini di acquisto, che consiste nella definizione delle quantità richieste e delle tempistiche di consegna richieste al fornitore. L'“ordine di acquisto” è il documento ufficiale che attesta l'impegno da parte del cliente a rifornirsi presso il fornitore delle quantità e dei prodotti richiesti. Il fornitore, quindi, avvia, in seguito all'emissione dell'ordine, le varie attività di fornitura, dalla produzione alla spedizione dei prodotti richiesti. In caso di contratti di acquisto per singoli ordini, contratto e ordine in genere coincidono; per ordini ripetuti (contratto aperto), l'emissione dell'ordine ogni qual volta si manifesti l'esigenza di attivare il processo di approvvigionamento. In alcuni casi, nel caso di rapporti di fornitura di lungo periodo e contratti aperti, le aziende fanno in modo che le RdA per gli acquisti ripetitivi vengano trasformate automaticamente in ordini di acquisto dal sistema informativo, in modo da eliminare lavoro manuale a basso valore aggiunto. comportamento di natura tecnica e commerciale da mantenere per tutta la durata del rapporto di fornitura.

- Il Monitoraggio e Controllo degli Ordini

La funzione acquisti, una volta emesso l'ordine, mette in atto una serie di attività che si protraggono fino al ricevimento della merce. Tra queste abbiamo la fase di *expediting*, che consiste nel monitorare lo stato di avanzamento dell'ordine e, eventualmente, nel sollecitare il fornitore affinché la data di consegna dell'ordine venga rispettata.

Un'attività chiave di questa fase del Processo di Approvvigionamento consiste nella ricezione e controllo dei prodotti acquistati: si comincia, anzitutto, con lo scarico merci, per poi passare alla registrazione della merce consegnata e al trasferimento dei prodotti in magazzino. Normalmente, in questa fase, la merce viene controllata a campione, verificando la conformità rispetto alle specifiche richieste, onde evitare problemi nella successiva fase di produzione. In questa fase viene anche registrata la data effettiva di consegna e la merce effettivamente consegnata, così da poter successivamente valutare sia la puntualità che la completezza della fornitura stessa.

L'attività di ricezione e controllo, nonostante sia una delle fasi chiave del processo di approvvigionamento, non sempre viene effettuata direttamente dalla stessa funzione acquisti, ma spesso viene delegata alla logistica.<sup>30</sup>

Una volta consegnato quanto richiesto, si procede con la fatturazione della merce da parte del fornitore e, una volta controllata la corrispondenza tra la fattura e la merce effettivamente consegnata, si procede con il pagamento nei tempi e nei modi concordati in fase contrattuale. Questa attività, ovviamente, prevede il coinvolgimento della parte amministrativa, che effettua appunto le movimentazioni di denaro per saldare l'ordine di acquisto.

- Il Postacquisto e la Valutazione dei Fornitori

L'ultima fase del Processo di Approvvigionamento riguarda il postacquisto, il quale si compone di tutte quelle attività inerenti alla gestione dei reclami, al reperimento della ricambistica, alla richiesta di assistenza, ma anche all'aggiornamento dei database contenenti le varie informazioni sui fornitori.

Infine, i dati relativi alla fornitura raccolti in questa fase vengono utilizzati per la valutazione dei fornitori. In particolare, si registrano le informazioni in merito alle varie prestazioni di fornitura, al fine di individuare, qualora risultassero necessarie, eventuali azioni correttive. I criteri utilizzati in questa fase di valutazione operativa possono andare dall'affidabilità delle

---

<sup>30</sup> Spina G., 2012.

consegne, alla qualità dei prodotti, fino alla valutazione dei ritardi nell'emissione della documentazione necessaria (ad esempio la bolla di accompagnamento). Tutti questi dati confluiscono nella costruzione del *Vendor Rating*, di cui parleremo più avanti.

È comunque interessante osservare che la pubblicazione dei risultati relativi a questa fase di monitoraggio e valutazione dei fornitori può costituire uno stimolo ad una maggiore collaborazione tra i vari attori della supply chain, contribuendo a ridurre il rischio di condotte opportunistiche.<sup>31</sup>

#### 1.4.6 Le Tipologie di Acquisti in Ambito Aziendale

Per concludere questo excursus teorico in merito agli elementi caratteristici del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, andiamo a valutare le diverse tipologie di prodotti e servizi che vengono acquistati in ambito aziendale.

Una prima distinzione può essere fatta tra quelli che vengono definiti “acquisti diretti” e gli “acquisti indiretti”.

Definiamo come acquisti diretti tutti gli acquisti che riguardano le materie prime, i semilavorati e la componentistica che confluiscono direttamente nel processo di produzione del prodotto dell'azienda acquirente. Fanno parte di questa tipologia anche le attività di produzione delegate ad aziende terze: in questo caso parliamo di acquisti di servizi, in particolare di conto lavoro, che concorrono all'ottenimento del prodotto finale.

Gli acquisti indiretti, invece, riguardano tutti i beni e servizi che non vengono incorporati nel prodotto finito, ma che risultano comunque necessari per garantirne l'operatività. A questa categoria appartengono, ad esempio, i materiali di imballaggio, i trasporti, i servizi di manutenzione dei macchinari, la cancelleria, i sistemi informativi, ecc. Queste tipologie di acquisti riguardano sia i settori manifatturieri che i settori che forniscono servizi al cliente, poiché qualsiasi impresa necessita di prodotti e servizi di supporto per garantire l'operatività dell'azienda stessa. In particolare, vengono detti materiali ausiliari tutti quei beni di consumo che risultano necessari all'attività produttiva ma che non vengono incorporati direttamente dal prodotto finito (come ad esempio i lubrificanti, gli abrasivi, ecc.).

Tutti i prodotti facenti parte di questa categoria di acquisti vengono anche definiti con il termine inglese *MRO (Maintenance, Repair and Operating Materials)*.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

<sup>32</sup> Spina G., 2012.

Un particolare tipo di acquisto diretto è quello che riguarda i cosiddetti beni di investimento. Tale tipologia di acquisti viene spesso considerata separatamente in quanto i costi connessi non vengono contabilizzati come costi di acquisto, ma iscritti a bilancio assieme alle varie immobilizzazioni, in quanto utilizzati in un arco temporale pluriennale.

Le tipologie di acquisti, tuttavia, non differiscono tra loro solamente per il tipo di merce acquistata, ma anche in base ad altri aspetti che si ricollegano al modello della catena del valore di Porter, il quale va a creare una netta distinzione tra attività prima e attività di supporto.<sup>33</sup>

Le attività primarie sono identificate come attività che concorrono direttamente alla produzione dei prodotti e dei servizi commercializzati dall'azienda stessa e che richiedono l'acquisto di tutto ciò che verrà incorporato nei beni prodotti. In altre parole, gli acquisti per le attività primarie sono sostanzialmente acquisti diretti.

Diverso risulta il discorso per le attività di supporto, che sono tutte le altre funzioni esercitate internamente all'azienda e che sono necessarie per l'espletamento delle attività primarie. A queste attività, dunque, colleghiamo gli acquisti indiretti.

Tale distinzione tra le diverse tipologie di acquisti permette di far chiarezza sulle caratteristiche fondamentali di questi ultimi. Si può anzitutto considerare l'aspetto legato alla varietà di prodotti e servizi acquistati: le attività primarie, per quanto complesse possano essere le produzioni realizzate dall'impresa, necessitano di una gamma di prodotti in acquisto ben più ristretta rispetto alle attività di supporto. Di qui il fatto che l'eterogeneità dei prodotti si rifletta anche sul numero di fornitori coinvolti, in numero minore per gli acquisti diretti rispetto agli indiretti. Altra caratteristica è legata al tasso medio di rotazione: il maggior peso in termini di volume e di valore degli acquisti diretti fa sì che ci si concentri maggiormente su di essi per ridurre le giacenze e aumentare il tasso di rotazione, al fine di ridurre il capitale circolante. Contrariamente, per gli acquisti legati alle attività di supporto, abbiamo tassi di rotazione più bassi dovuti ai minor volumi e costi unitari, in quanto qui il rischio di obsolescenza è assai più basso. Un'ultima distinzione riguarda le logiche di programmazione. Gli acquisti legati alle attività primarie vengono letteralmente guidati, in termini di approvvigionamento, dai processi produttivi e logistici, attraverso meccanismi di previsione della domanda e pianificazione della produzione. Gli acquisti indiretti, invece, non avendo legami diretti con le logiche produttive, utilizzano meccanismi di programmazione autonomi: per quel che riguarda i materiali indiretti di consumo, si utilizzano delle logiche di approvvigionamento *ad hoc*, legate prevalentemente

---

<sup>33</sup> Porter M. E., 1985.

al consumo storico; gli acquisti di beni di investimento, d'altro canto, sono guidati da logiche proprie, prevalentemente legate alle decisioni che avvengono in ambito aziendale a livello di programmazione a lungo termine.<sup>34</sup>

### *1.5 L'Ufficio Acquisti e i Nuovi Modelli di Business*

Come visto nel *Paragrafo 1.3*, il modello organizzativo aziendale è stato per secoli un modello di tipo verticale, nel quale l'imprenditore gestiva tutte le aree aziendali, ponendo sotto il suo controllo le varie fasi progettuali, produttive, gestionali e commerciali dell'impresa stessa. Questo tipo di approccio era fortemente sbilanciato verso una politica orientata alla produzione interna del prodotto finito in toto, in ottica totalmente *make*, prescindendo qualsiasi logica di acquisto esterno. Tali organizzazioni fortemente verticalizzate, del resto, si sono sviluppate in contesti di mercato ben lontani dallo stato dell'arte attuale, dove la leadership di mercato (legata alla capacità di acquisire quote di mercato maggiori rispetto alla concorrenza) era legata prevalentemente alla differenziazione del prodotto, e non strategicamente vincolata alla riduzione dei costi di produzione ed approvvigionamento come allo stato attuale.

In questo scenario così delineato, la funzione acquisti aveva un orientamento prevalentemente di tipo amministrativo, nonostante fosse comunque richiesto al *buyer* di possedere una buona conoscenza tecnica del prodotto. L'Ufficio Acquisti era, quindi, per lo più deputato all'approvvigionamento di materie prime e, in casi isolati, all'acquisto di componenti e lavorazioni, relegandosi a svolgere in queste situazioni un ruolo di supporto agli enti tecnici a cui erano realmente affidate le scelte in merito. I principali *driver* di acquisto erano quindi il prezzo e la quantità, mentre il rapporto tra il *buyer* e i fornitori era di contrapposizione, piuttosto che volto alla collaborazione e all'istaurazione di partnership durature; questo era prevalentemente legato alla posizione di vantaggio di cui godeva l'acquirente, che acquistava beni commerciali a cui andava poi ad aggiungere il reale valore solo in sede di produzione.

Tuttavia, l'evoluzione tecnologica, accompagnata da un aumento della complessità dei prodotti, nonché dei processi produttivi, ha portato le aziende a rivolgersi al mercato in maniera differente: l'uso di tecnologie informatiche, sia all'interno dei prodotti che come strumenti nella fase produttiva, il contemporaneo sviluppo dell'industria software e la riduzione delle barriere

---

<sup>34</sup> Spina G., 2012.

in ingresso per i nuovi *competitors* hanno permesso alle nuove imprese di crescere velocemente, aprendo così la via alla logica delle esternalizzazioni.

Nelle organizzazioni aziendali di stampo tradizionale la gestione della spesa era fortemente legata al *saving* ottenuto in fase negoziale con il fornitore. Oggi, d'altro canto, l'acquisto non è più visto come una semplice transazione commerciale volta all'acquisto di componenti necessari ai fini produttivi, ma come un elemento cardine del business aziendale, orientato all'esternalizzazione di interi processi produttivi.

La transizione da un modello verticale a un'organizzazione *lean*, dove il valore aggiunto in fase di produzione è fortemente ridimensionato, ha cause che sono ben radicate nel processo di trasformazione dell'economia mondiale. Le nuove strategie di business sono, dunque, incentrate non tanto nella produzione di beni o servizi, quanto sull'acquisizione e conservazione del *know-how* aziendale. In particolar modo si è evoluta la logica relazionale dell'intero *supply network*, il quale pone il suo focus sullo sviluppo delle dimensioni dei mercati e sull'aumento del proprio *market share*, privilegiando quindi l'aspetto di mercato rispetto a quello di prodotto, acquistando e rivendendo prodotti con il valore aggiunto della conoscenza delle esigenze del cliente e del come soddisfarle, ricorrendo all'integrazione di prodotti di mercato piuttosto che alla produzione diretta di questi ultimi.<sup>35</sup>

### 1.5.1 I Nuovi Modelli di Business Aziendale

Gli ultimi vent'anni del secolo scorso hanno visto un radicale cambiamento del panorama tecnologico, economico e geopolitico mondiale. Lo sviluppo delle telecomunicazioni, l'avvento di Internet e la diffusione dei computer, la facilità dei collegamenti, la caduta delle barriere politiche nonché la riduzione di quelle culturali, la crescita di importanza della produzione dei servizi rispetto a quella di beni, hanno portato a un cambiamento delle logiche di business, dando luogo al processo di globalizzazione che spinge a riconsiderare il modo in cui la società si rapporta e fa affari.

La globalizzazione dei sistemi economici è oggi una tendenza crescente, che comporta forti cambiamenti all'apparato politico ed economico mondiale, misurabile attraverso almeno cinque elementi caratterizzanti che ne delineano le fasi evolutive:

- rapporti crescenti tra nazioni;

---

<sup>35</sup> Colangelo R., 2012.



- interazioni tra sistemi economici, sia attraverso i rapporti commerciali, sia mediante flussi di capitali ed investimenti;
- spinte verso l’omologazione culturale mediante l’avvento delle comunicazioni e del livellamento delle condizioni di vita;
- interazioni tra diversi sistemi politici, con conseguente instaurazione di partnership e programmi di sviluppo economico;
- impatti sugli ecosistemi nazionali dovuti all’evoluzione dei sistemi produttivi e dei consumi.<sup>36</sup>

In quest’ottica, quindi, la globalizzazione si configura come un vero e proprio processo di integrazione che si propone di legare indissolubilmente le varie economie nazionali. Tuttavia, risulta comunque un fenomeno complesso, definito da una maggiore apertura dei confini nazionali che ha permesso di oltrepassare le barriere protezionistiche dei singoli stati.

L’economia risente della nuova realtà, indirizzando i flussi finanziari verso quei paesi a più alto tasso di crescita e rendimento, favorendo così i rapporti commerciali e la delocalizzazione delle attività verso quelle aree del mondo caratterizzate da un più basso costo del lavoro. Conseguentemente, tale facilitazione dei rapporti porta anche all’aumento del livello di istruzione dei paesi in via di sviluppo, attraverso una forte mobilitazione degli studenti verso i paesi avanzati, che conduce ad una conseguenziale acquisizione delle logiche di gestione proprie delle economie più mature. Si ha, dunque, una riduzione virtuale delle dimensioni del mercato, il quale diventa virtualmente unico su scala mondiale, portando ad un aumento delle minacce da parte di nuove imprese, capaci di entrare nel mercato con prodotti sostitutivi a prezzi più competitivi.

Cambia il mercato competitivo e cambiano le strategie aziendali. La possibilità per l’impresa di raggiungere il successo commerciale, creando valore economico per azionisti e *stakeholder*, risiede ora maggiormente nella capacità di competere sul mercato sfruttando la redditività del settore di appartenenza. Questa capacità, secondo il nuovo panorama che si viene a delineare, non dipende tanto dalla tipologia del prodotto, quanto dalla struttura del settore stesso, secondo la logica delle cinque forze competitive teorizzata da Porter, che agiscono influenzando prezzi, costi ed investimenti da sostenere.<sup>37</sup> Tali forze sono:

- il potere contrattuale dei clienti;

---

<sup>36</sup> Colangelo R., 2012.

<sup>37</sup> Porter M. E., 1985.

- il potere contrattuale dei fornitori;
- la minaccia dei nuovi entranti nel settore;
- la minaccia dei prodotti sostitutivi effettivamente o potenzialmente reperibili;
- la competitività tra le varie imprese operanti nel medesimo mercato di riferimento.

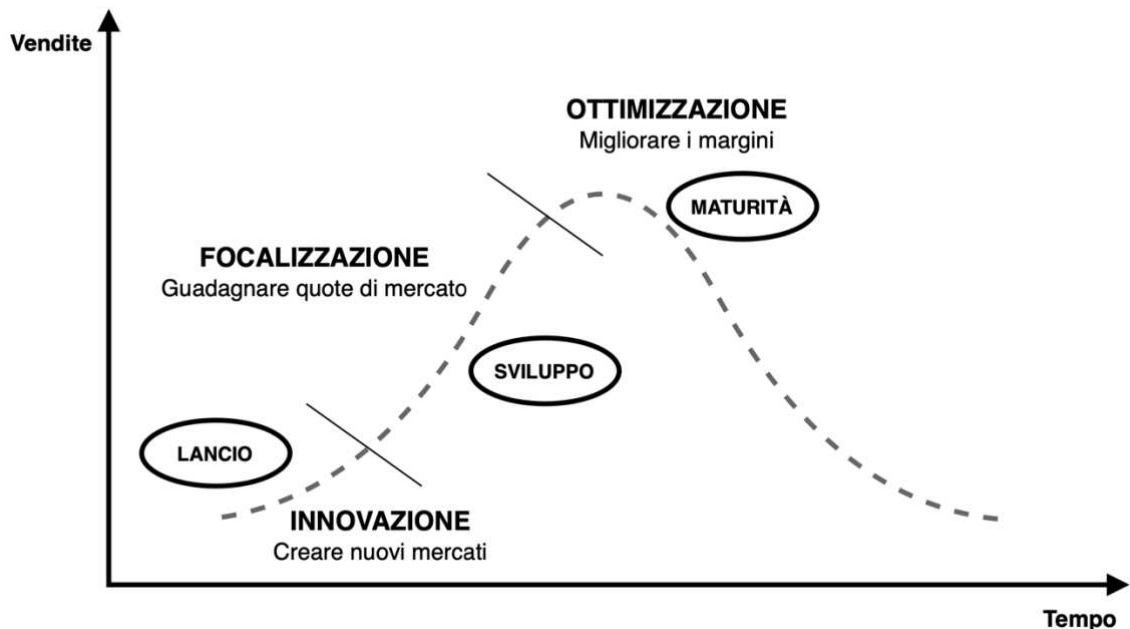
L'allargamento dei mercati, prodotto da questa spinta verso la globalizzazione, aumenta la minaccia di nuovi entranti e sostituti, che si pongono come alternative di scelta per i clienti e di sbocco per i fornitori, accrescendo il loro potere negoziale. Conseguentemente, la redditività delle imprese rischia di ridursi, obbligando, quindi, queste ultime a cercar di allargare le dimensioni del proprio mercato di sbocco, aumentando il proprio *market share*, o di ridurre i costi per incrementare i margini di profitto.

Al fine di allargare le dimensioni del proprio mercato è necessario definire ed attuare apposite strategie finalizzate all'espansione degli orizzonti commerciali, portando l'offerta attuale su nuovi mercati o ampliando l'offerta attuale sui mercati nei quali già si è operativi, investendo nella diversificazione dei prodotti. L'aumento del *market share* richiede anche maggiori capacità di penetrazione del mercato, con l'obiettivo di raggiungere una nuova clientela, investendo per accrescere il proprio vantaggio competitivo. Si cerca, inoltre, di agire al fine di aumentare i margini sulle vendite e ridurre i costi, ottimizzando di conseguenza i processi.

La scelta della strategia risulta quindi chiave al fine di garantire la competitività dell'azienda e trae origine dal ciclo di vita del prodotto, mettendo in atto comportamenti diversi in base alla fase del ciclo nella quale quest'ultimo si trovi. Solitamente, quindi, le aziende leader si muovono secondo tre diverse linee (illustrate in *Figura 1.5*):

- Le strategie di innovazione spingono a creare nuovi mercati e vengono utilizzate dalle aziende nel momento in cui si trovano a dover operare in settori emergenti o mercati in forte crescita.
- Le strategie di focalizzazione, solitamente attuate nella fase di sviluppo, consistono nel guadagnare quote di mercato puntando a ridurre i fronti sui quali l'azienda si trova a dover operare, sia in termini di prodotto che di attività svolte. Sui prodotti si cerca di agire attraverso il loro consolidamento, la standardizzazione e lo sfruttamento dell'evoluzione in campo tecnologico. Per quel che concerne i processi, si tende ad abbandonare quelli a basso margine di profitto e poco strategici, a favore di attività che rappresentano il vero *core business* aziendale, esternalizzando così tutte le altre attività non a valore aggiunto.

- Le strategie di ottimizzazione dei processi vengono attuate quando si opera in mercati con prodotti maturi nell’ottica della riduzione dei costi, al fine di garantire maggiori margini di profitto.



**Figura 1.5:** Le strategie aziendali in relazione al ciclo di vita del prodotto.

Il modello organizzativo che ne deriva è un modello che, in ottica *lean*, tende a mantenere internamente solo le strutture legate al *core business* aziendale o strategiche in termini di *know-how*, esternalizzando, di conseguenza, tutti i processi non strategici (ad alto costo e a basso valore aggiunto). Si viene così a delineare una ridefinizione del rapporto tra azienda e fornitori: i processi operativi dei fornitori tendono ad essere maggiormente integrati a quelli del committente, condizionandone di conseguenza funzionamento e prestazioni. Le grandi aziende tendono ad assumere il ruolo di *prime contractor* nei confronti del mercato, ridefinendo i rapporti di fornitura in modo da privilegiare quei fornitori che proseguono in modo autonomo logiche di sviluppo e innovazione, non accaparrandosi più i costi legati all’evoluzione strategica del prodotto. Si modifica così la condizione ambientale, che impone ai fornitori di assumersi le responsabilità di risultato e gestione del segmento, di riduzione dei costi, spostando di fatto il valore aggiunto a valle della *supply chain*. I fornitori che non sono in grado di adeguarsi alle

modificate esigenze di mercato rischiano, quindi, di perdere posizione all'interno della catena di fornitura.

Conseguentemente aumenta, insieme al livello di integrazione, anche l'incidenza degli acquisti: la qualità, infatti, dipende ora da fattori esterni all'impresa, così come i processi produttivi, che spingono quindi a spostare la gestione verso esterno, aumentando la complessità della catena di fornitura, seppur il numero di fornitori utilizzati va pian piano diminuendo.

Queste attività, e le derivanti responsabilità che prima erano proprie della struttura produttiva, passano ora in mano all'Ufficio Acquisti.<sup>38</sup>

### 1.5.2 Opportunità, Problemi e Strategie di Gestione del Rapporto di Fornitura

I nuovi modelli di business che si vanno configurando accrescono la dipendenza delle aziende dai propri fornitori, in quanto questi ultimi diventano sempre più parte del processo produttivo. La *supply chain* entra, di conseguenza, tra gli *asset* aziendali e, in quanto tale, deve essere gestita in modo da permettere all'azienda di raggiungere i propri obiettivi, ovvero creando sinergie e ottimizzando la catena del valore.

La gestione dei rapporti di fornitura deve essere portata avanti in ottica strategica, avendo bene in mente le esigenze del business in relazione a ciò che offre il mercato, in relazione, cioè, alle opportunità e alle risorse disponibili, con una visione volta a migliorare competitività e leadership. Un'azienda, per eccellere, deve quindi:

- essere costantemente alla ricerca di nuove fonti di approvvigionamento, che siano migliori sotto l'aspetto progettuale, tecnologico e processuale;
- analizzare i propri fabbisogni al fine di sviluppare accurate politiche di *outsourcing* volte ad ottimizzare i costi globali;
- minimizzare il più possibile la dipendenza da rapporti di fornitura svantaggiosi o da oligopoli;
- monitorare costantemente sia il mercato che le proprie necessità interne così da poter prevenire le esigenze dei clienti e poterle soddisfare in maniera tempestiva.

La scelta di esternalizzare i processi al di fuori delle proprie competenze strategiche, optando per politiche *buy* anziché *make*, ha portato a una sostanziale modifica del mercato dell'offerta. Si sono difatti create sempre più opportunità di instaurare rapporti di fornitura, favorite dalla

---

<sup>38</sup> Colangelo R., 2012.

crescente specializzazione dei fornitori e dal miglioramento della qualità dei prodotti disponibili sul mercato, che donano maggior flessibilità alla *supply chain* e danno ottime prospettive di riduzione dei costi di produzione.

La crescita del mercato dovuta allo sviluppo di politiche di esternalizzazione porta, inoltre, a un'accresciuta concorrenza tra fornitori, che spinge questi ultimi a ridurre conseguentemente i costi e migliorare la qualità, andando verso l'ottimizzazione dei processi e la ricerca della continua innovazione. Pertanto, con questa tendenza al miglioramento continuo di domanda e offerta, il mercato va via via migliorando le proprie dinamiche.

Si viene a configurare una *supply chain* formata da aziende più piccole, che permettono una più rapida ed efficiente riconfigurazione per far fronte ai continui cambiamenti del mercato. Questo permette di aver un maggior focus orientato al raggiungimento del risultato. Inoltre, la maggior specializzazione garantisce guadagni in termini di efficienza, senza dover ricorrere ad un abbassamento del livello di qualità.

In generale, quindi, il maggior ricorso all'uso dei rapporti di fornitura per il funzionamento aziendale, dovuto ai nuovi modelli di business che si vanno via via configurando, se correttamente gestito dal punto di vista strategico, può costituire un'opportunità.<sup>39</sup>

Tuttavia, tale ridefinizione della *supply chain* è un'attività che grava fortemente sull'organizzazione e su tutto il processo aziendale. Affinché, infatti, produca risultati soddisfacenti, occorre tenere in considerazione diversi aspetti e implicazioni, al fine di prevenire l'insorgere di problemi che potrebbero impattare sul risultato d'esercizio e sulla gestione degli stessi rapporti di fornitura. Ne consegue una riorganizzazione totale del sistema operativo aziendale con l'integrazione dei processi esternalizzati. In quest'ottica è importante capire quale struttura adottare per la realizzazione della *supply chain*, come assicurarne l'affidabilità, come scegliere e gestire i fornitori e come misurare ed ottimizzare le prestazioni dell'intero sistema.

Nella fase di progettazione della *supply chain*, l'elemento principale da tenere in considerazione è l'esigenza del cliente finale in merito alle caratteristiche dei prodotti e dei processi produttivi. Le strategie di acquisto vengono quindi stilate individuando i segmenti della *Work Breakdown Structure (WBS)* che è necessario esternalizzare in modo tale da migliorare l'efficienza complessiva dell'azienda. Si tratta, sostanzialmente, di una estensione delle tecniche tradizionali di *make-or-buy*, che mira ad individuare quelle che sono le *core competence*, da

---

<sup>39</sup> Colangelo R., 2012.

mantenere internamente, e le varie modalità di gestione di un sistema di produzione che integra al suo interno i vari fornitori.

Una volta individuati, quindi, i processi da esternalizzare, vanno ricercati i fornitori più adatti ad incorporare questi processi e vanno, inoltre, stabiliti i vari flussi operativi. Solitamente nella *supply chain*, il rapporto tra cliente e fornitore non è necessariamente uno a uno, ma si adottano strategie di *multiple sourcing*: questo genera problemi di comunicazione, integrazione, distribuzione di asset e capacità produttiva, nonché difficoltà nella gestione dei livelli intermedi di integrazione. Per ridurre queste problematiche, e di conseguenza i problemi legati al carico di gestione della *supply chain*, spesso si vanno ad individuare livelli intermedi di responsabilità, coincidenti ai vari *work package*, che vengono poi delegati a vari subfornitori al fine di ottimizzare il risultato operativo. Si viene così a delineare una logica nella quale il *prime contractor* ha possibilità di focalizzare i suoi sforzi sul prodotto finito, grazie alla maggior facilità di gestione legata ai rapporti di subfornitura.

Per quel che concerne l'affidabilità della *supply chain*, è importante andare a controllare prontamente l'effettiva integrazione delle operazioni dei suoi membri, al fine di garantire un elevato grado di affidabilità. Tra gli elementi principali che ne assicurano un elevato livello, abbiamo sicuramente l'efficacia dei flussi informativi e il coordinamento delle operazioni. Questi fanno sì che ogni membro della catena del valore possa agire in maniera corretta e tempestiva, garantendo un elevato livello di sincronizzazione dei piani operativi. Inoltre, il legame tra i partecipanti della *supply chain* deve essere forte, così da poter garantire un allineamento prestazionale.

Il modello dell'azienda estesa che prende sempre più largo porta a rendere strategiche le attività di ricerca e gestione delle fonti di approvvigionamento. Tutto ciò comporta una rivisitazione del Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, che da semplice attività di ricerca di beni e servizi, si eleva a funzione volta ad individuare fornitori adeguati in termini di affidabilità, qualità e convenienza economica, con la finalità di condividere logiche operative e obiettivi di risultato fino all'integrazione dei processi produttivi dell'impresa.

### 1.5.3 Il Ruolo della Funzione Acquisti nei Nuovi Modelli di Business

I nuovi modelli di business hanno ridotto il valore aggiunto prodotto dalle imprese, rendendo la gestione degli approvvigionamenti di fatto ancora più critica ai fini del risultato aziendale. Cambia, di conseguenza, il rapporto tra committente e fornitore in virtù di una maggiore

dipendenza delle imprese dal mercato dell'offerta: cliente e fornitore condividono ormai prestazioni e risultati, per cui viene a modificarsi il rapporto di fornitura in modo da permettere ad entrambi di trarre i giusti benefici. C'è dunque un maggior impegno a cercare di raggiungere rapporti di fornitura che siano ottimali sotto l'aspetto sia economico che funzionale, minimizzando il più possibile il costo totale di acquisto.

Fu Peter Kraljic, già nel 1983, a teorizzare un nuovo ruolo strategico dell'Ufficio Acquisti, che doveva perdere la connotazione di funzione di *back office* a favore di un ruolo maggiormente strategico. La gestione degli approvvigionamenti deve svilupparsi, quindi, secondo un approccio sistematico, basato sui seguenti punti chiave:

- Spend Management (gestione della spesa). La finalità è volta a cercare di mantenere una domanda interna che sia coerente con gli obiettivi strategici di lungo periodo, agendo direttamente sulle strutture aziendali e sugli individui.
- Supply Management (gestione dell'offerta). Ha lo scopo di raggiungere un risultato aziendale positivo ed è finalizzata a strutturare, mantenere e far funzionare la *supply chain* in modo economico e pronto a rispondere alle varie esigenze di mercato.
- Sourcing (ricerca dei fornitori). È indirizzata prevalentemente all'individuazione di fornitori con le specifiche tecniche, economiche e di innovazione adatte, in numero ottimale e con processi adeguati a soddisfare le necessità in termini di prezzo, qualità e tempi di consegna.
- Supplier Relationship Management (gestione del rapporto con il mercato dell'offerta). Consiste nel rivedere il rapporto cliente/fornitore in modo da poter condividere obiettivi e risultati, attuando logiche di selezione e valutazione dei fornitori più accurate.<sup>40</sup>

In quest'ottica vanno considerate anche le necessità dell'impresa e le sue esigenze organizzative, e in particolare;

- si deve cercare di controllare la spesa in fase di progettazione, adottando, ad esempio, logiche di standardizzazione dei prodotti e dei processi;
- si devono gestire le risorse in modo tale da ottimizzarne l'impiego, riducendo conseguentemente il ricorso all'approvvigionamento di risorse non strettamente necessarie;
- si deve cercare di ottimizzare il sistema logistico;

---

<sup>40</sup> Colangelo R., 2012.

- si deve valutare approfonditamente la spesa per gli approvvigionamenti al fine di minimizzare i costi extra derivanti dall’acquisto (installazione, avviamento, manutenzione, ecc.). In quest’ottica si usano tecniche come quella del *Total Cost of Ownership (TCO)*.

Lo sviluppo delle tecnologie informatiche e delle comunicazioni, in un contesto come quello attuale, mette a disposizione nuovi strumenti per aiutare le imprese nella costruzione di un ruolo diverso degli approvvigionamenti. Si diffonde così l’applicazione di alcune *best practices*, adottate dalle aziende leader, come:

- il ripensamento dei modelli di business, tenendo conto delle tecnologie a disposizione e delle ridotte “distanze” di mercato;
- l’adeguamento della catena del valore alle nuove possibilità, come l’utilizzo di reti di imprese per migliorare la propria *supply chain*;
- l’ottimizzazione dei processi al fine di ridurre il *time to market*;
- l’innovazione dei processi comunicativi.

L’impiego delle nuove tecnologie porta quindi all’adozione di diversi modelli di *procurement*, quali, ad esempio, l’*outsourcing* degli acquisti non strategici e la creazione di magazzini virtuali presso i fornitori stessi.

In conclusione, per avere un Ufficio Acquisti ottimamente integrato nei nuovi sistemi di business, è necessario che le imprese organizzino un percorso da compiere, evidenziando criticità, opportunità, punti di forza e debolezza; occorre, inoltre, definire azioni da compiere secondo un piano coerente con le caratteristiche della specifica realtà aziendale. I risultati che si raggiungono, in assenza di una strategia d’impresa, sono solamente parziali e difficilmente possono essere mantenuti nel lungo periodo. Per questo è importante attuare piani strategici incentrati sui punti nodali della gestione degli approvvigionamenti.

## *1.6 Pianificazione e Sviluppo della Strategia di Acquisto*

Sviluppare un piano strategico aziendale significa determinare quali azioni a breve, medio e lungo termine attivare per garantire la redditività dell’azienda. Definire la strategia operativa comporta, dunque, lo stabilimento di piani di azione capaci di permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tenendo in considerazione punti di forza e debolezza. Considerando che la gran parte delle aziende ha un controllo quasi nullo sulle dinamiche del proprio mercato di riferimento, si tratta di definire un *modus operandi* basato sui propri punti di forza e sulle



opportunità che si presentano. Si tratta, d'altro canto, di ottimizzare le risorse al fine di ottenere il miglior risultato possibile, convertendo le politiche commerciali in obiettivi quantificabili e misurabili. L'operatività sarà poi fatta di costanti variazioni e adattamenti al fine di rispondere alle necessità che si presentano man mano, senza però mai perdere di vista l'obiettivo che si vuole raggiungere.<sup>41</sup>

Nel recente passato, il panorama economico mondiale è stato colpito da diversi avvenimenti turbolenti, che ne hanno destabilizzato l'assetto. La crisi finanziaria del 2008 nonché la recente Pandemia di Covid-19 sono stati due dei principali eventi che hanno causato ripercussioni quasi immediate in tutti i paesi sviluppati, portando ad una contrazione generalizzata dei mercati, e dunque ad una minore domanda di beni, nonché ad un aumento dei costi delle materialità e una maggiore difficoltà di accesso al credito da parte delle aziende.

In questo contesto sono state sempre maggiori le aziende che si sono trovate in situazioni caratterizzate da:

- mercato in forte contrazione, con conseguenti ed importanti flessioni di fatturato e scarsa visibilità riguardo gli andamenti di mercato nel medio/lungo periodo;
- esigenze finanziarie e di cassa, per supportare gli investimenti necessari a portare avanti le varie strategie di sviluppo, nonché per sostenere le strutture meno flessibili, che più di altre hanno risentito del calo di fatturato in un lasso di tempo così ristretto;
- necessità di ottimizzare la gestione aziendale, spostando il focus verso una ricerca di una maggior efficienza, che assume, in periodi di contrazione del mercato, un ruolo predominante nel mantenimento della redditività dell'azienda, a scapito di una maggior ricerca dell'efficacia, che risulta di primaria importanza in periodi di forte crescita.<sup>42</sup>

Un insieme di condizioni e situazioni che hanno portato le aziende a dover modificare profondamente le proprie strategie di business, configurando i vari processi interni con un forte orientamento all'efficienza oltre che all'efficacia, ponendo il loro focus sulle proprie *core competences* ed esternalizzando le attività non a valore aggiunto. Lo scenario appena descritto ha portato ad una radicale modifica anche dell'Ufficio Acquisti, che si è trovato a ricoprire un ruolo di sempre più crescente importanza all'interno del processo di definizione delle strategie aziendali, collegato prevalentemente all'accresciuta mole di spesa riconducibile a questa funzione, che si è trovata a dover gestire una gran quantità di processi esternalizzati, nonché

---

<sup>41</sup> Calì F., 2004.

<sup>42</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

legata al fatto che gli acquisti ricoprano sempre più peso nelle attività legate al recupero dell'efficienza aziendale.

Sostanzialmente, quindi, il ruolo che gli acquisti ricoprono nella definizione non solo della strategia di acquisto, ma dell'intero piano strategico aziendale, nonché nel raggiungimento degli obiettivi di lungo termine è diventato sempre più fondamentale, tanto da assumere un peso sempre più maggiore con il passare del tempo.

### 1.6.1 Determinazione del Piano Strategico degli Acquisti

Il bisogno per l'Ufficio Acquisti di sviluppare strategie in grado di influenzare il posizionamento di mercato attraverso la gestione della *supply chain* è oggi più grande che mai. Come già accennato in precedenza, gli acquisti, infatti, giocano un ruolo chiave nel supportare la strategia aziendale, a partire dalle *scelte di make-or-buy*, che vanno principalmente ad influenzare la struttura di costo, passando per la *definizione della strategia di sourcing*, che permette di pianificare la gestione dei costi esterni all'azienda, per concludere con l'*organizzazione degli acquisti*, che si occupa prevalentemente del miglioramento dell'efficienza di processi e risorse.

Partendo dall'analisi delle *scelte di make-or-buy* possiamo già osservare come siano profondamente mutate, nel corso degli ultimi anni, le varie configurazioni aziendali: tali valutazioni, infatti, hanno assunto sempre di più una connotazione strategica e strutturale, portando la scelta tra produrre internamente e acquistare all'esterno beni e servizi ad essere sempre più incisiva per quel che riguarda la competitività stessa dell'azienda.

Non mancano, tuttavia, alcune criticità legate alle decisioni di tipo *make-or-buy*. Ad esempio, a livello di *operations* aziendali, una scelta di *make-or-buy* comporta il coinvolgimento dei manager funzionali, che sono spesso orientati in ottica di ritorno di investimento, e non considerano l'incidenza che una decisione simile potrebbe avere sulla redditività complessiva aziendale. Un'altra criticità riguarda l'organizzazione aziendale, dove una scelta di *make-or-buy* necessita non solo il coinvolgimento della funzione acquisti, ma anche quello della funzione tecnica e finanziaria, per poter valutare l'impatto globale della decisione ed evitare che si vengano a creare tensioni tra la funzione acquisti e le altre funzioni.

Dal punto di vista prettamente operativo, le scelte di *make-or-buy* possono essere valutate seguendo due differenti approcci:

▪ Il modello economico-finanziario

Il modello economico-finanziario si basa principalmente sul confronto tra i costi derivanti dalla produzione interna e quelli relativi all'*outsourcing* dei processi produttivi non strategici, in un'ottica che si propone di valutare il punto di pareggio (*Break Even Point*) prendendo in considerazione diverse variabili:

- costi relativi alla produzione interna;
- disponibilità di capacità produttiva interna;
- investimenti necessari per avviare la produzione interna;
- costi unitari di acquisto in caso di *outsourcing*.

Il confronto dei costi legati alle due logiche di produzione permette di definire quale delle due soluzioni richieda il minor esborso in termini di costi, risultando, di conseguenza, la soluzione più conveniente.

▪ Il modello transazionale

Il modello transazionale prevede una logica completamente differente, basata sul concetto di minimizzazione dei costi di transazione, ovvero della somma di quattro differenti tipi di costo:

- costi di *setup* (legati alle attività di raccolta informazioni, valutazione e selezione dei fornitori, scelta e negoziazione);
- costi di *trading* (legati all'amministrazione e monitoraggio dei fornitori e delle loro performance);
- costi di *competitiveness* (legati all'eventuale incapacità di garantire la performance desiderata da parte dei fornitori);
- i costi di cambio fornitore (*switching costs* legati a un eventuale cambio di fornitura).

Tutti questi costi sono poi influenzati da diverse variabili. Una delle variabili è sicuramente legata alla specificità delle risorse che occorrono ai fini dello scambio, ovvero agli investimenti specifici in risorse sia fisiche che umane per portare a termine la transazione con il fornitore: il ricorso a forti investimenti per implementare la relazione con il fornitore possono portare ad un irrigidimento del sistema di approvvigionamento nel caso in cui si necessiti di un cambio fornitore. Questo, infatti, porterebbe a un aumento sostanziale dei costi di *switching* (e indirettamente a un aumento dei costi di transazione), facendo in qualche modo da deterrente nei confronti di comportamenti opportunistici da parte di chi ha effettivamente sostenuto questi costi. Un'altra variabile è senz'altro legata all'incertezza,

composta da una serie di variabili esogene ed endogene che rendono difficile fare previsioni su scenari futuri. In questo modo è importante che l'impresa entri in possesso di più informazioni possibili al fine di avere, di conseguenza, uno scenario il più chiaro possibile, causando sì un aumento dei costi di transazione, che, tuttavia, anche in questo caso, farebbero comunque diminuire gli incentivi a favore di comportamenti opportunistici. Infine, un'ultima variabile, che ricopre comunque il peso maggiore rispetto alle altre viste finora, è quella legata alla frequenza della relazione con un fornitore: più la relazione è avviata e stabile, infatti, minori saranno i comportamenti opportunistici messi in atto da ambo le parti. Secondo la teoria transazionale, le scelte di *make-or-buy* devono essere fatte mettendo a confronto i costi di transazione e di produzione in entrambe le situazioni (*make* e *buy*). Tuttavia, tale confronto ha valore solo nel caso della singola transazione. Per valutare più transazioni ripetute nel tempo entra in gioco il concetto di *feedback*, che tende a diminuire i costi di transazione: la fiducia iniziale e il feedback nell'intero arco del rapporto cliente-fornitore si traducono in una riduzione del rischio di opportunismo da parte di entrambe le parti. Questo permette una riduzione dei costi di controllo associati allo scambio, riducendo di conseguenza il costo "a regime" della transazione.<sup>43</sup>

Una volta definito l'equilibrio ottimale tra produzione interna ed *outsourcing*, è necessario passare alla *definizione della strategia di sourcing*, ovvero alla definizione della strategia di approvvigionamento ottimale che deve essere introdotta dall'azienda. L'elaborazione di tale strategia si articola in quattro passi fondamentali, che servono a definire come l'Ufficio Acquisti si deve muovere per ottimizzare i costi di *outsourcing*, senza pregiudicare il soddisfacimento dei clienti interni. Vediamo brevemente i quattro step per la definizione della strategia di acquisto:

- Classificazione dei prodotti/servizi acquistati

Il primo passo nella definizione della strategia di *sourcing* sta nel classificare i prodotti e servizi che vengono esternalizzati dall'azienda e aggregarli a seconda delle diverse categorie. Si va quindi a "clusterizzare" i beni e i servizi secondo due diverse dimensioni. La prima riguarda l'importanza che ricopre un determinato bene a livello di impatto economico complessivo (*profit impact*). La seconda dimensione va a definire la complessità

---

<sup>43</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

del mercato di fornitura (*supply risk*) sulla base di diverse variabili, quali il numero di fornitori disponibili, le caratteristiche dell'offerta, le barriere all'ingresso, ecc.

Dall'analisi e classificazione dei vari prodotti in *outsourcing* otteniamo un'organizzazione matriciale (Matrice di Kraljic) secondo quattro cluster ben definiti:

- Materiali non critici (basso profit impact, basso supply risk);
- Materiali con effetto leva (alto profit impact, basso supply risk);
- Materiali collo di bottiglia (basso profit impact, alto supply risk);
- Materiali strategici (alto profit impact, alto supply risk).

Ci riserviamo di approfondire tale strumento matriciale nel secondo capitolo. Per ora ci limitiamo ad evidenziare come, a seconda del posizionamento all'interno della Matrice di Kraljic, si sviluppino strategie di acquisto ben definite e omogenee per ogni categoria di prodotto.

#### ▪ Allocazione delle forniture

Dopo aver operato una classificazione dei prodotti in acquisto ed aver individuato le strategie di *sourcing* ottimali per ogni categoria, lo step successivo consiste nel definire l'allocazione dei volumi di acquisto presso i vari fornitori e, di conseguenza, le varie strategie di approvvigionamento, che permettono di definire il numero di relazioni da stabilire (classificabili in due macrocategorie: fornitura multipla o monofornitura), e, di conseguenza, l'ampiezza del portafoglio fornitori.

Rimandiamo, anche in questo caso, a un approfondimento successivo in merito alle strategie di approvvigionamento, che verranno, appunto, trattate alla fine di questo paragrafo.

#### ▪ Riorganizzazione in livelli del Portafoglio Fornitori

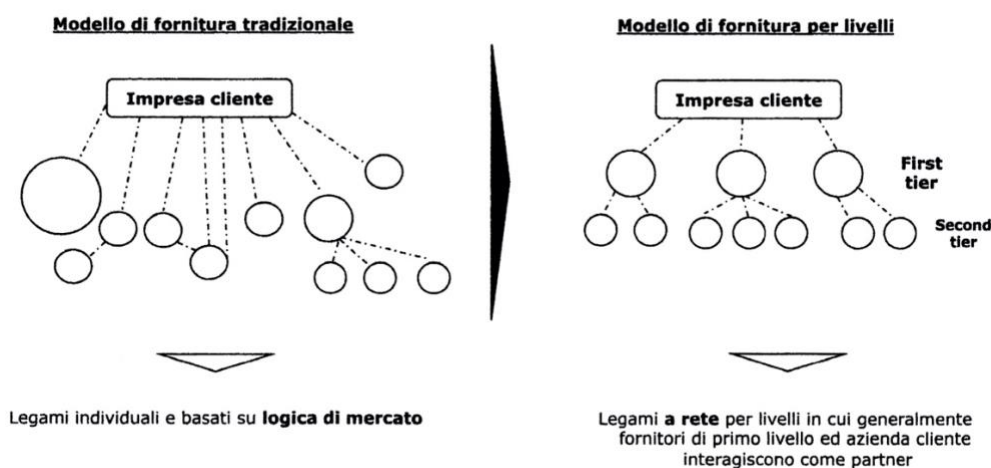
Uno step fondamentale nella definizione della strategia di *sourcing* risiede nella distinzione tra i diversi fornitori, per avere una visione globale del Portafoglio Fornitori a livello di *supply chain*. In particolare, come abbiamo già visto nel modello di fornitura dell'industria giapponese, è possibile identificare tre livelli di fornitori:

- *first tier* (primo livello): sono fornitori diretti, capaci di offrire una soluzione completa e gestire tutti i processi internamente, dallo sviluppo al post-vendita;
- *second tier* (secondo livello): sono fornitori responsabili dell'approvvigionamento presso i fornitori di primo livello e, in quanto subfornitori, non hanno alcun legame relazionale con l'impresa cliente;

- *last tier* (terzo livello): sono principalmente aziende che svolgono mansioni a basso valore aggiunto.

L'evoluzione della *supply chain* comporta, di conseguenza, un mutamento delle logiche di gestione del network di fornitura: il modello di fornitura tradizionale, dove l'impresa è portata ad attuare legami individuali basati sulle logiche di mercato, si trasforma in una serie di legami a rete strutturati sui tre livelli sopracitati (Figura 1.6).

Tale impostazione per livelli comporta un sempre maggior ricorso a logiche collaborative e alla creazione di *joint venture* strategiche, nonché alla condivisione del *know-how* tra impresa e fornitori.<sup>44</sup>



**Figura 1.6:** L'evoluzione della logica di gestione del network di fornitura.

#### ▪ Scelte di *global sourcing*

L'apertura a livello geografico verso nuovi mercati e l'avvento della globalizzazione hanno portato non solo ad un aumento del panorama competitivo, ma anche ad una evoluzione delle forniture, che non sono più circoscritte al mercato locale, ma vedono una spinta sempre maggiore verso l'internazionalizzazione del *sourcing* aziendale. Di conseguenza, si afferma sempre più un'ottica di *global sourcing – global market*, in contrapposizione al modello *buy locally – sell globally*. Le ragioni di questo repentino cambio di rotta possono essere ricercate nelle differenze del costo del lavoro tra i vari Paesi, nell'avvento dei nuovi sistemi di

<sup>44</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

comunicazione, nel consolidamento dei mercati transazionali e nell'apertura al commercio del Far East, con conseguente esternalizzazione dei processi produttivi verso il mercato orientale. Il *global sourcing*, dunque, si articola secondo tre diverse modalità:

- Central Purchasing model. Il *global sourcing* viene gestito attraverso una funzione centrale all'azienda in modo tale da poter sfruttare al meglio le economie di scala.
- Coordination model. Si va a creare una funzione di collegamento tra le varie *business unit (BU)* aziendali con lo scopo di mantenere i vantaggi del modello basato sulle BU, avendo al contempo una contrazione dei volumi di acquisto.
- Outsourcing model. Si va a creare una BU indipendente delegata al processo di *global sourcing* con lo scopo di farne un centro di eccellenza

La terza ed ultima fase del processo di sviluppo della strategia di acquisto riguarda l'*organizzazione degli acquisti*, che permette di portare ad una riduzione della duplicazione degli acquisti, ad una maggiore standardizzazione, ad una maggiore forza contrattuale da parte dell'azienda, ad una diminuzione dei conflitti tra funzioni aziendali per mancanza di materiali e ad un miglioramento complessivo della competenza dell'Ufficio Acquisti.

In questo contesto, difatti, l'Ufficio Acquisti rappresenta l'interfaccia aziendale tra varie funzioni, ed è in grado di tradurre le esigenze di queste ultime, tra cui:

- le *operations*, che richiedono alla funzione acquisti un'adeguata programmazione dei fabbisogni;
- l'ufficio tecnico, che richiede non solo un corretto riconoscimento del fabbisogno, ma anche la corretta definizione delle specifiche di prodotto necessarie a soddisfarlo;
- l'ufficio vendite e marketing, che richiedono una corretta identificazione dei mercati di sbocco e di fornitura.

Un'adeguata struttura organizzativa, di conseguenza, può comportare un miglioramento aziendale in termini di efficacia ed efficienza. In base al contesto in cui opera l'azienda, tuttavia, va identificato il corretto modello organizzativo tra tre principali soluzioni:

- Struttura centralizzata. In questa tipologia di struttura tutte le attività di approvvigionamento vengono svolte in un'unica struttura centrale del gruppo di imprese, mentre le attività di acquisto sono svolte dalle varie unità operative.

- Struttura decentralizzata. In questa tipologia di struttura tutte le attività di approvvigionamento e di acquisto vengono svolte dalle varie BU, mentre centralmente vengono svolte attività di coordinamento e controllo.
- Struttura ibrida. In questa tipologia di struttura gli approvvigionamenti sono centralizzati, con compiti di determinazione delle politiche di acquisto, coordinamento e misurazione delle performance. Gli acquisti, invece, sono periferici e hanno compiti operativi e di presidio locale.

Tendenzialmente non esiste una soluzione ottimale, ma ogni scelta tra le diverse strutture degli acquisti comporta vantaggi diversi: una scelta rivolta alla centralizzazione permette di realizzare economie di scala, mentre una scelta rivolta alla decentralizzazione consente di gestire le specificità di ciascuna BU.

#### 1.6.2 La Pianificazione degli Acquisti e la Ricerca di Mercato

Pianificare e programmare efficientemente la funzione acquisti è senz'altro il modo più efficace per migliorare il profitto aziendale, attraverso sforzi programmati e pianificati volti ad attribuire concretezza agli obiettivi da conseguire.

Ottenere una valida Pianificazione degli Acquisti consiste in una serie di operazioni, che implicano la determinazione dei fabbisogni netti, ottenuti avvalendosi di previsioni oculate e strumenti in grado di valutare l'andamento del mercato, tenendo conto di aspetti come l'evoluzione tecnologica, le politiche di acquisto, la qualità dei materiali, i tempi di approvvigionamento e tutte le problematiche legate al processo di gestione dei magazzini.

Parliamo, dunque, di un processo direzionale che permette di definire gli obiettivi specifici della funzione acquisti in relazione con gli obiettivi generali dell'azienda, tenendo conto dei mezzi e delle risorse da impiegare nonché delle varie procedure da seguire per svolgere le varie operazioni annesse alla funzione.

Sul piano operativo, la programmazione degli acquisti rappresenta, sostanzialmente, il processo successivo alle fasi di previsione delle vendite e di sviluppo dei piani di produzione. Tale attività necessita, per perseguire il suo obiettivo di determinazione dei fabbisogni, di una serie di informazioni che vengono racchiuse e codificate in una serie di documenti che rappresentano le fasi e gli strumenti principali della programmazione stessa, classificati in:



- Piani, che a seconda del periodo di riferimento possono essere *a breve termine* (in genere 1 anno), *a medio termine* (da 1 a 5 anni) o *a lungo termine* (da 5 a 15 anni);
- Programmi;
- Budget.

La Pianificazione degli Acquisti, allo stesso modo di ogni altra funzione aziendale, si basa sull'identificazione e sulla definizione di alcuni elementi fondanti, che rappresentano la base per lo sviluppo delle varie attività. Solitamente, per la stesura del proprio piano strategico, le aziende fanno ricorso a un vero e proprio “gruppo strategico”, composto prevalentemente da economisti ed esperti delle varie funzioni aziendali, che snocciolano tutte le varie alternative di approccio al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'azienda. Una volta strutturata la strategia, si passa alla cosiddetta fase operativa, che si compone di tre elementi fondamentali che vanno appunto definiti in ordine:

- Obiettivi. Si comincia con la fase della determinazione degli obiettivi aziendali.
- Strategie. Si passa alla definizione delle strategie idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Politiche Aziendali. Si conclude con la definizione della politica da seguire in accordo con la politica generale e gli obiettivi finali dell'impresa.<sup>45</sup>

Gli *Obiettivi* rappresentano il punto focale della Pianificazione degli Acquisti: la loro definizione non è, infatti, assolutamente fine a sé stessa, ma è indispensabile per gli uomini degli acquisti al fine di definire la linea di condotta da seguire, dalla quale verranno tratte le varie informazioni necessarie per:

- identificare le risorse necessarie allo svolgimento della fase operativa;
- stabilire dei parametri obiettivo in funzione dei quali andare a valutare le performance degli acquisti;
- definire gli obiettivi in funzione delle esigenze dell'Ufficio Acquisti e della politica aziendale.

Dopo aver analizzato responsabilità, competenze e possibilità della funzione acquisti in relazione con i piani aziendali, i *buyer* dovranno, dunque, elaborare e definire i vari obiettivi da perseguire, in termini di:

---

<sup>45</sup> Sciabolini F., 1974.

- qualità;
- servizio;
- tecnologia;
- costi finali.

Una volta fissati gli obiettivi, si può procedere con la definizione delle *Strategie* e, di conseguenza, con l'elaborazione del cosiddetto *Strategic Plan*, attraverso il quale la funzione acquisti si propone di fissare gli obiettivi, nonché di definire i mezzi e le procedure da seguire al fine di perseguirli, in una prospettiva di medio-lungo termine.

In particolare, il *buyer*, e così la funzione acquisti, dovrà enunciare le possibili strategie da attuare sulla base di alcuni punti nodali:

- la verifica delle attuali procedure aziendali di acquisto e l'analisi degli spunti di miglioramento suggeriti dalle più moderne tecniche di approvvigionamento;
- la possibilità di ottimizzare gli obiettivi aziendali attraverso un più efficiente collocamento e impiego delle risorse;
- la stima dei risultati ottenibili attraverso l'attuazione di diverse alternative di acquisto;
- il miglioramento dei risultati attraverso una più mirata e attenta ricerca di mercato che, in ottica di un potenziamento sotto il profilo tecnologico, vada ad individuare soluzioni che permettano all'azienda di operare in funzione di una riduzione dei costi totali di acquisto.

L'ultima fase di cui si compone la Pianificazione degli Acquisti consiste nella definizione delle *Politiche Aziendali*, che rappresentano l'espressione concreta degli orientamenti aziendali, stabiliti sulla base di obiettivi già definiti e di strategie già pianificate. Tali politiche rappresentano uno strumento di carattere generale, ma, allo stesso tempo, un presupposto necessario all'orientamento delle politiche gestionali di ogni funzione aziendale.

L'enunciazione della politica aziendale è un fattore altamente strategico in quanto si pone come punto di partenza di quelle che sono le politiche delle varie funzioni. Le politiche di acquisto, in tal senso, sia che esse siano orientate al breve, medio o lungo periodo, dovranno sempre essere orientate verso la direzione indicata dalla politica generale dell'impresa. Una volta definita tale direzione, e quindi definiti gli obiettivi finali, si tratterà semplicemente di mettere a punto i vari obiettivi di funzione, che tengono conto dei vari aspetti finanziari ed economici, nonché delle politiche di prezzo e di qualità e dell'evoluzione delle strutture.

Per quanto riguarda il punto di vista finanziario, il focus aziendale deve essere orientato alla regolamentazione dei termini di pagamento dei vari fornitori. Sotto il punto di vista economico, invece, la politica generale dell'impresa è il dettame univoco da seguire per l'impostazione della politica dei prezzi di acquisto, permettendo di effettuare le scelte migliori per il mantenimento della competitività aziendale. È opportuno in questo senso che il *buyer* sia capace di muoversi all'interno di dinamiche assai complesse: correre al ribasso, come tendenza generale degli operatori acquisti, comporta sicuramente al peggioramento della qualità della fornitura e a un logoramento della relazione con il fornitore. È bene, quindi, considerare una giusta via di mezzo, cercando nel contempo di far crescere il rapporto, soprattutto se considerato potenzialmente strategico in ottica futura. La politica dei prezzi deve essere, infatti, intesa come una linea di azione sistematica, costante ed efficiente, in grado di assicurare all'azienda la piena competitività rispetto alla concorrenza in merito ai costi dei materiali acquistati e all'indice di qualità di questi ultimi. In quest'ottica risulta fondamentale disporre di un'accurata e preventiva ricerca di mercato, volta a fissare gli andamenti delle materialità, soprattutto in quei contesti dove l'impresa non ha la possibilità di andare a modificare costantemente i propri listini in funzione del cambiamento delle prospettive di mercato.<sup>46</sup>

Tentare di analizzare i vari aspetti che caratterizzano il mercato, nell'attuale periodo storico in cui viviamo, risulta un'impresa tanto ardua quanto complessa, considerando anzitutto le innumerevoli problematiche che si susseguono, nonché l'eterogeneità del mercato stesso. Un mercato che assume una fisionomia sempre più incerta, nervosa e dinamica, soprattutto in relazione ai continui mutamenti sia evolutivi che involutivi.

Nonostante le difficoltà che tale indagine può comportare, tuttavia, è importante per il *buyer* possedere una naturale propensione all'acquisizione di un sempre maggior numero di conoscenze, nonché all'utilizzo di tecniche ad hoc per una corretta interpretazione del contesto in cui opera. Le ricerche di mercato, che hanno come oggetto i beni industriali, difatti, richiedono impostazioni metodologiche diverse a seconda del mercato di riferimento. Di conseguenza, anche gli strumenti e i mezzi di rilevazione vengono differenziati in base alle diverse classi merceologiche e tarati in base alle dimensioni dell'indagine e al tipo di risultato che si vuole ottenere.

Definite le finalità ultime della Ricerca di Mercato, l'operatore degli acquisti deve andare ad individuare le fonti presso le quali attingere le informazioni necessarie, indicando a sua volta

---

<sup>46</sup> Sciabolini F., 1974.

anche il processo metodologico e gli strumenti più appropriati per la rilevazione. Molte di queste informazioni possono senz'altro provenire direttamente dall'interno della struttura aziendale, reperibili attraverso documentazioni storiche, riviste specializzate e interviste ai fornitori facenti parti del portafoglio aziendale. Inoltre, la possibilità di interfacciarsi con un efficiente sistema informativo interno può limitare le ricerche all'esterno, consentendo di ridurre i costi sia in termini economici che temporali.

Tuttavia, è certamente preferibile orientare l'indagine di mercato verso l'esterno, soprattutto al fine di ottenere informazioni che siano il più possibile attuali, complete ed obiettive. Nei riguardi di una ricerca di mercato puntata verso l'esterno, gli strumenti di rilevazione utilizzati sono molteplici:

- Interviste. Rappresentano una modalità utile per venire a conoscenza diretta con il fornitore e ottenere un gran numero di informazioni a riguardo, anche se risulta uno strumento obsoleto e dal costo elevato in termini di tempo e denaro;
- Questionari. Rappresentano anche questi una modalità obsoleta e poco utilizzata per raccogliere informazioni, che richiede un grande dispendio di tempo nella creazione e può portare a informazioni inesatte dovute ad una superficiale compilazione;
- Riviste Specializzate. Rappresentano le fonti più attendibili e capaci di fornire un elevato numero di informazioni. Permettono di ottenere informazioni in merito alla situazione dei mercati nazionali e internazionali, segmentate per settore merceologico, e sono in grado di fornire notizie accurate sull'evoluzione del panorama tecnologico e delle nuove modalità di approvvigionamento;
- Report Informativi. Rappresentano una nuova concezione nel reperimento delle informazioni, fatta di un'analisi a 360 gradi del rapporto con il fornitore, volta ad analizzarne i processi e a condividere visione ed obiettivi di medio-lungo periodo.

Le notizie ottenibili mediante i precedenti strumenti, se opportunamente selezionate e valutate, possono rappresentare la vera essenza della Ricerca di Mercato. Tuttavia, è importante che il *buyer* sia in grado di interpretare il flusso di informazioni in funzione degli obiettivi prefissati. Difatti, non è possibile parlare di Ricerca di Mercato se non stabilendo a priori una lista di obiettivi che l'impresa si propone di perseguire, i quali attraversano vari ambiti: dall'aspetto economico a quello tecnologico-qualitativo, passando per l'aspetto quantitativo per arrivare a quello relativo alla posizione geografica dei fornitori.

Sinteticamente, con la ricerca di mercato il responsabile acquisti dovrebbe proporsi il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- identificazione delle fonti di rifornimento in grado di garantire la miglior qualità;
- selezione delle ditte fornitrici più evolute sotto il profilo tecnologico e, dunque, capaci di assicurare un ampio range di soluzioni in merito alle specifiche richieste;
- scelta di fonti di acquisto in grado di garantire un prezzo più equo nel tempo;
- selezione dei fornitori più efficienti in termini di qualità, servizio, prezzo e novità;
- determinazione dell'ubicazione più razionale delle fonti di rifornimento rispetto ai centri produttivi delle aziende acquirenti.<sup>47</sup>

In conclusione, se la ricerca di mercato poteva anche essere intesa in passato come un elemento marginale dell'attività dell'Ufficio Acquisti, oggi rappresenta certamente un approccio essenziale per garantire non solo il successo della funzione stessa, ma anche il conseguimento dei suoi specifici obiettivi

### 1.6.3 Lo Sviluppo del Piano Strategico degli Acquisti

Una volta definiti obiettivi, strategie e politiche aziendali e come l'Ufficio Acquisti si relaziona all'interno del mercato di riferimento, si può passare alla fase di Sviluppo del Piano Strategico degli Acquisti, in un'ottica di miglioramento verso l'eccellenza delle performance di acquisto. Il piano strategico degli acquisti si compone di varie categorie e famiglie di acquisto, che vanno da quelle più strategiche alle *pure commodities*, le quali concorrono tutte al raggiungimento degli obiettivi strategici di funzione e dell'azienda in generale. Si tratta, dunque, di definire un piano per classe merceologica, ovvero di andare a determinare le diverse modalità con le quali l'azienda intende agire sul mercato di fornitura e quale tipo di relazione vuole instaurare con le varie aziende del portafoglio fornitori.

Il piano per classe merceologica non è solamente un documento all'interno del quale vengono semplicemente indicate le linee guida da seguire a livello aziendale, ma deve essere visto come il risultato di un vero e proprio processo interfunzionale, che inizia con la comprensione della strategia di business e termina con la stesura del piano di implementazione e l'assegnazione delle varie responsabilità. Ogni fase viene, quindi, scomposta in varie attività il cui output verrà poi indicato all'interno del Piano Strategico degli Acquisti.

---

<sup>47</sup> Sciabolini F., 1974.

Andremo ora ad analizzare nel dettaglio le cinque fasi di cui si compone il piano strategico.

▪ Comprensione della strategia di business

Nella definizione del piano strategico per famiglia merceologica è necessario coinvolgere un team di lavoro che sia composto da tutte le funzioni aziendali interessate direttamente o indirettamente all'acquisto del prodotto o del servizio in oggetto. Tale team deve comporsi, quindi, da varie risorse provenienti da funzioni differenti, quali: acquisti, ufficio tecnico, produzione, marketing, commerciale e finanza. Ogni funzione è rappresentata generalmente da una risorsa, la quale prende parte alla definizione del piano a seconda del posizionamento all'interno del processo di definizione del prodotto in acquisto. Dunque, le aree marketing e commerciali verranno coinvolte al fine di tradurre la "voce del cliente" nelle specifiche di prodotto, mentre la produzione e l'ufficio tecnico verranno coinvolte nella fase di definizione dei vincoli di fabbricazione. Infine, durante la fase di definizione della strategia di acquisto, verrà coinvolta l'area finanziaria, incaricata di verificare che i risultati attesi siano sostenibili dal punto di vista economico-finanziario.

Creare un team interfunzionale è quindi fondamentale al fine di avere a disposizione tutte le competenze necessarie per la definizione degli obiettivi di acquisto.

Come primo compito, il team è incaricato di individuare e comprendere le strategie aziendali in modo da individuare le esigenze attuali e future, così come vincoli e rischi collegati. Inoltre, il team è deputato all'individuazione dei vari *stakeholders* interessati, al fine di poterli coinvolgere qualora si rendano necessari.

Questo rappresenta, difatti, il punto di partenza di tutte le attività successive.

▪ Comprensione della situazione corrente

È necessario, in questa fase, raccogliere e analizzare nel dettaglio tutte le informazioni su volumi di acquisto passati (quantità, prezzo, fornitori, ecc.), sui consumi e sulle esigenze tecniche e funzionali. L'individuazione di queste informazioni risulta essenziale al fine di ottenere dati storici per capire le logiche sottostanti ad essi. Inoltre, è importante individuare e coinvolgere gli attuali responsabili del processo di acquisto in quanto sono in grado di fornire ulteriori dettagli per comprendere al meglio l'attuale stato dell'arte.

Infine, un quadro della situazione corrente può dirsi completo solo attraverso l'ulteriore analisi dell'attuale parco fornitori: è importante valutarne le performance fornite in termini relativi non solo a quantità e prezzi, ma anche in relazione ai livelli di servizio, alla tipologia e durata dei rapporti di fornitura.

▪ Definizione dei bisogni e identificazione del mercato di fornitura

Terminata la fase di comprensione e raccolta di dati, il team passa alla fase di verifica ed eventuale definizione dei bisogni in termini di:

- requisiti funzionali;
- specifiche tecniche;
- livelli di qualità;
- vincoli logistici e produttivi;
- specifiche ambientali.

Tali bisogni devono essere definiti anche in termini di volumi futuri ed eventuali vincoli esterni. La corretta definizione di questi ultimi porta ad una giusta identificazione del mercato di fornitura, il quale deve essere analizzato accuratamente al fine di comprendere le maggiori problematiche e di definire successivamente la migliore strategia di acquisto per l'azienda stessa. È importante, di conseguenza, comprendere appieno la struttura del settore di riferimento e i vantaggi competitivi annessi, nonché le dinamiche e gli obiettivi strategici dei principali *players*.

Una volta compreso il mercato di fornitura si può procedere con la redazione della lista di fornitori ritenuti idonei.

L'ultimo passo prima di poter definire obiettivi e strategie è volto a comprendere la struttura di costo dell'attuale fornitore. Si va così a definire la catena del valore e a dettagliare le varie attività e costi annessi, in maniera tale da acquisire un vantaggio nella successiva definizione della strategia di acquisto.

▪ Definizione degli obiettivi e della strategia di acquisto

Tutte le informazioni raccolte nelle fasi precedenti permettono di definire gli obiettivi della funzione acquisti. Questi sono volti sia a migliorare i risultati economico-finanziari, sia a migliorare il livello di servizio fornito dal cliente. Tali obiettivi devono essere, quindi, specifici, misurabili e orientati all'azione.

Una volta definiti gli obiettivi, il passo successivo consiste nell'individuare la strategia di acquisto che deve essere adottata. In questa fase, inoltre, il team multifunzionale va a definire gli indicatori che saranno utilizzati per monitorare la conformità della fornitura e le performance del fornitore stesso.

La presentazione e la conseguente approvazione da parte della direzione degli obiettivi e della strategia di acquisto permettono di passare alla successiva fase del processo.

- Stesura del piano di implementazione delle attività con assegnazione delle responsabilità

L'ultima fase consiste nella stesura del piano di implementazione delle varie attività del processo di acquisto, il quale va strutturato in maniera tale da risultare facilmente comprensibile. Si deve, quindi, tracciare il *critical path* (o cammino critico) delle varie attività e ad ognuna di esse deve essere assegnato un responsabile, il quale risponderà in merito ai tempi, ai costi e ai risultati ottenuti da quell'attività assegnatagli.

Il piano delle attività deve essere stilato anche considerando i vari vincoli di delega sulle decisioni, al fine di comprendere tutti gli eventuali passaggi di condivisione dei risultati e di richieste di autorizzazione.

In concomitanza con la stesura del piano di implementazione, il team deve decidere quale sistema di controllo adottare in modo da garantire il corretto espletamento delle varie attività.<sup>48</sup>

Quindi, una volta definito il piano di implementazione e, di conseguenza, ultimato il Piano Strategico degli Acquisti, si può procedere con l'avvio della prima attività prevista che, in accordo alle altre pianificate, porterà, attraverso l'attivazione della strategia di acquisto, al raggiungimento dei risultati attesi.

#### 1.6.4 Strategie di Approvvigionamento

Come precedentemente mostrato nella definizione della strategia di *sourcing* in merito all'allocazione delle forniture, andiamo ora a definire le Strategie di Approvvigionamento più comunemente utilizzate.

- Single Sourcing

Il cliente si affida ad un unico fornitore per l'approvvigionamento di un determinato bene o servizio. Si tratta di una scelta obbligata se si ricorre a un fornitore proprietario di una determinata tecnologia, o lo stesso fornitore opera in un mercato molto concentrato o addirittura si trova in una posizione di monopolio. La scelta può risultare obbligata anche quando, pur in assenza di posizioni monopoliste o tecnologie proprietarie, il cliente chiede un determinato tipo di investimenti in termini tecnologici e impiantistici. Negli altri casi, invece, la sostituzione del fornitore risulterebbe più facile e percorribile in caso di eventuali problemi. Il ricorso al *single sourcing*, infatti, è spesso il risultato di scelte soggette a vincoli

---

<sup>48</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.



tecnologici: collaborando con un singolo fornitore, il componente può essere meglio sviluppato e integrato in maniera più ottimale all'interno del prodotto dell'azienda. Anche dal punto di vista qualitativo possono essere ottenuti importanti benefici: rivolgersi ad un unico fornitore permette di evitare il rischio di incompatibilità dovuto alla naturale dispersione delle dimensioni dei componenti all'interno dei limiti di tolleranza, che può essere accentuata dal ricorso a più fornitori.

Relazioni di questo tipo sono generalmente di medio-lungo termine, il che permette di perseguire economie di scala e attività di collaborazione tra cliente e fornitore; tuttavia, esiste un forte pericolo di monopolio laterale per il cliente, che rischia di trovarsi in “ostaggio” del proprio fornitore, sia nel caso di politiche di prezzo altalenanti, sia nel caso di problemi di produzione (che porterebbero a interruzioni forzate degli approvvigionamenti).<sup>49</sup>

- Sole Sourcing

Il cliente si affida volutamente ad un unico fornitore monopolista, essendo egli l'unico in grado di produrre un determinato prodotto o materiale. Spesso si tratta di imprese altamente innovative dal punto di vista tecnologico.

Per quel che riguarda la sfera contrattuale, è facile ravvisare la posizione sopracitata di monopolio laterale. Per l'azienda rifornita dal monopolista, difatti, i problemi sono simili a quelli citati precedentemente per il *single sourcing*, in quanto il cliente dipende chiaramente da un unico fornitore.<sup>50</sup>

- Dual Sourcing

Il cliente si affida a due fonti di fornitura a causa della rischiosità legata all'instaurare un legame con un unico fornitore per un determinato componente. Ciò permette al cliente di mantenere un considerevole controllo ed evita situazioni di dipendenza stretta da un rapporto di fornitura univoco. Il ricorso a questo tipo di strategia di *sourcing* può essere utile quando un solo fornitore non è in grado di produrre l'intero volume di acquisto richiesto, o quando la fornitura del medesimo componente deve essere fatta in modo rapido in due diverse aree geografiche, e si rende quindi necessario un fornitore locale per ciascun mercato. In ultima istanza, si può ricorrere a questo tipo di strategia quando si vuol mantenere un fornitore per la maggior parte del fabbisogno di un bene o servizio e uno di riserva (o *backup*) per la restante parte. In questo modo l'azienda crea una sorta di competizione tra i fornitori, pur

---

<sup>49</sup> Spina G., 2012.

<sup>50</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

rimanendo nell'ambito di rapporti stabili e di medio-lungo termine, tutelandosi sia da eventuali comportamenti opportunistici, sia da problemi che potrebbero colpire il fornitore principale.

Il *dual sourcing*, quindi, si configura sostanzialmente come una variante del *single sourcing*.

- Multiple Sourcing

Il cliente, con questo tipo di strategia, fa un continuo ricorso al mercato competitivo, instaurando relazioni spot (di breve termine) con i propri fornitori al fine di limitare il legame con questi ultimi. Si tratta dell'approccio più comunemente diffuso nelle economie occidentali. Gli acquisti di un singolo componente vengono suddivisi tra più fornitori in modo da migliorare il potere negoziale dell'impresa ed evitare di subire comportamenti opportunistici. Di conseguenza, nel portafoglio fornitori si trovano aziende, prevalentemente selezionate in base al prezzo di acquisto, che realizzano componenti o lavorazioni simili per uno o più prodotti dell'azienda cliente. Questo tipo di rapporto è molto utilizzato soprattutto per l'acquisto di beni o servizi standard facilmente reperibili sul mercato (*commodities*). Inoltre, un approccio come quello del *multiple sourcing* è orientato a semplificare l'accesso alle nuove tecnologie, permettendo al cliente di fare affidamento su fornitori sempre più innovativi. Tuttavia, per contro, risulta complicato ottenere alti livelli di personalizzazione. In generale, le strategie di questo tipo rendono difficoltoso anche il ricorso ad economie di scala, in quanto il fabbisogno di ogni singolo componente viene suddiviso su più forniture.

- Parallel Sourcing

Tra i due estremi legati al *single sourcing* e al *multiple sourcing* troviamo approcci intermedi, come quello appunto del *parallel sourcing*. Tale approccio è costituito da una serie di relazioni di *single sourcing*, ciascuna delle quali è dedicata al rifornimento di un componente per una determinata classe merceologica. Il cliente rinuncia, di conseguenza, all'aggregazione del fabbisogno attraverso famiglie diverse per coltivare relazioni esclusive all'interno di ciascuna classe. Così facendo, l'azienda riesce a mantenere diversi fornitori in grado di realizzare lo stesso bene o servizio; la differenza con il *multiple sourcing* sta nel fatto che il fornitore, in questo caso, è dedicato a una specifica classe merceologica. Ovviamente, per creare una rete di relazioni di questo tipo è necessario disporre di una gamma di prodotti sufficientemente ampia, in cui le diverse famiglie di prodotti condividono componenti o attività simili; inoltre, è necessario che i fabbisogni delle diverse classi merceologiche siano abbastanza grandi da permettere l'attivazione di un singolo fornitore

per ogni famiglia di prodotti. Questi requisiti rendono il *parallel sourcing* difficile da applicare in determinati settori, soprattutto in casi in cui la gamma è troppo ristretta o i fabbisogni per singola classe troppo piccoli. Il *parallel sourcing* si configura come un approccio manageriale innovativo, che garantisce la possibilità di costruire relazioni di medio-lungo termine e di partnership con i vari fornitori. Allo stesso tempo permette di sostituire facilmente un fornitore, potendo attingere da un ampio portafoglio di fornitori con le medesime caratteristiche.

Questo approccio ha, infine, il vantaggio di mantenere una certa competizione tra i vari fornitori: mantenere, quindi, livelli di servizio elevati, nonché qualità e prezzi competitivi, senza attuare comportamenti opportunistici, può garantire ai vari fornitori il beneficio di rapporti di lunga durata con il cliente. Tuttavia, i costi di *switching* non troppo elevati, garantiscono all'azienda ampi margini di manovra.<sup>51</sup>

La scelta della strategia di approvvigionamento più adeguata richiede, quindi, un'attenta valutazione dei pro e dei contro di ciascuna soluzione. In linea generale, negli ultimi anni, si è affermata la tendenza a ridurre il numero di fornitori al fine di instaurare relazioni più strette con questi ultimi. Tale tendenza non è solo frutto dell'evoluzione dei rapporti cliente-fornitore, ma è in parte legata al diffondersi dei modelli manageriali giapponesi di cui abbiamo parlato nei precedenti paragrafi, ovvero il *Total Quality Management* e il *Lean Management*.

L'avvento del TQM ha comportato a un maggiore addestramento e monitoraggio dei fornitori, legato principalmente alla volontà di ridurre al minimo le componenti non conformi agli standard qualitativi richiesti. Dato che queste attività di controllo richiedono ingenti investimenti economici, è necessario selezionare accuratamente i fornitori e limitare il parco fornitori a un numero più ristretto di aziende.

Per quanto riguarda l'approccio *lean* e ciò che comporta, esso richiede essenzialmente interventi volti a livellare la produzione e a sincronizzare le varie attività in modo tale da ridurre (se non eliminare totalmente) scorte, controlli, ritardi e, più in generale, ogni fonte di spreco. C'è quindi una tendenza a ridurre le risorse *slack* (o scorte di sicurezza), al fine di ottenere un flusso di produzione che sia il più lineare e fluido possibile. Questo comporta, dunque, non solo una maggior sincronizzazione dei processi interni, ma anche un miglioramento del coordinamento con il fornitore esterno. L'adozione delle tecniche *lean* richiede, anch'essa,

---

<sup>51</sup> Spina G., 2012.

ingenti investimenti e spinge, di conseguenza, a ridurre il portafoglio fornitori a poche aziende selezionate.<sup>52</sup>

### *1.7 La Struttura Organizzativa dell'Ufficio Acquisti*

La struttura organizzativa dell'Ufficio Acquisti non ha una configurazione "ideale" a cui rifarsi, ma va a profilarsi a seconda delle caratteristiche proprie dell'azienda. È quindi importante fare una scelta oculata quando ci si propone di strutturare la funzione acquisti, in quanto ogni modello presenta un trade-off tra vantaggi e svantaggi che va opportunamente gestito. Quando si parla di organizzazione dell'Ufficio Acquisti è opportuno evidenziare anche il posizionamento che esso assume rispetto all'organigramma aziendale, nonché la conseguente collocazione dell'autorità decisionale (centralizzata o decentralizzata). Si vanno quindi a definire, con la scelta della struttura degli acquisti, anche i ruoli e le responsabilità, cercando di evitare sistemi organizzativi complessi a favore di strutture lineari con rapporti funzionali e gerarchici. Bisogna poi tener conto che l'organizzazione è formata da persone, e quindi la scelta del modello dovrà essere tarata in base agli uomini disponibili, andando a valutare che il disegno organizzativo si adatti alla disponibilità attuale di personale. D'altronde, anche se è vero che le organizzazioni devono essere tracciate indipendentemente dalle persone che ne fanno parte, è altrettanto vero che, pensando al bene ultimo dell'impresa, sono i lavoratori stessi a farle funzionare.

#### *1.7.1 Posizionamento della Funzione Acquisti nell'Organigramma Aziendale*

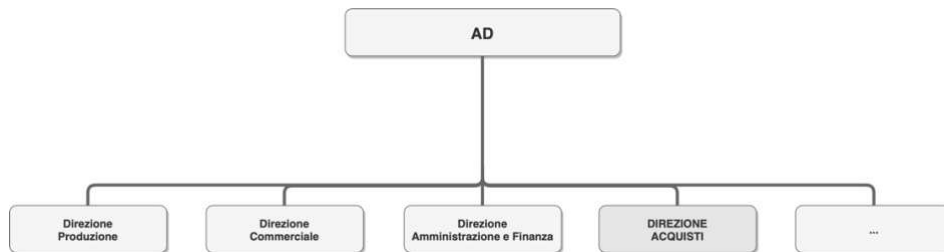
Prima di andare ad analizzare l'organizzazione interna dell'Ufficio Acquisti (microstruttura) è importante andare a valutare il posizionamento della funzione acquisti all'interno dell'organigramma aziendale (macrostruttura) e come essa si relaziona con il resto della struttura e, in maniera particolare, con i vertici aziendali. Il posizionamento della funzione va valutato in relazione alla collocazione della Direzione Acquisti stessa all'interno dell'azienda, che si può trovare in diverse posizioni nei confronti delle altre funzioni aziendali:

- La Direzione Acquisti si rapporta direttamente con l'Amministratore Delegato: così facendo gli Acquisti vengono messi sullo stesso piano di altre funzioni come il commerciale, la produzione, l'amministrazione, la finanza, la ricerca e sviluppo (*Figura 1.7*). La struttura

---

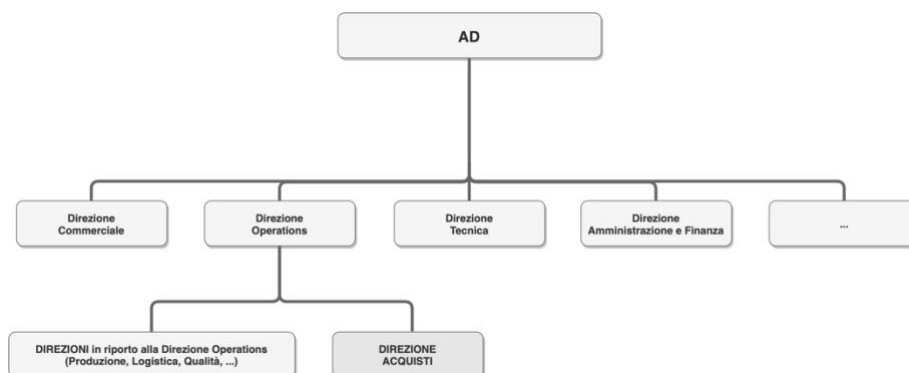
<sup>52</sup> Romano P. & Danese P., 2010.

può avere un'ulteriore declinazione in *business unit*, che le conferiscono una maggior focus sul prodotto. In questo caso le direzioni sopracitate vengono suddivise in funzioni di staff (ovvero organi di servizio che si occupano principalmente delle funzioni accessorie) e funzioni di linea (ovvero organi che si occupano delle varie attività tipiche dell'impresa). Alle prime appartengono normalmente funzioni come la finanza e amministrazione, le risorse umane, la qualità, il marketing, l'IT e ovviamente gli acquisti. Le seconde, invece, si compongono del commerciale, dell'ingegneria e della produzione. In questo tipo di struttura, data la presenza di varie BU, la funzione acquisti può essere suddivisa in più sottoarticolazioni (dotate tutte di una certa autonomia) a seconda della grandezza dell'azienda e delle necessità del processo produttivo.



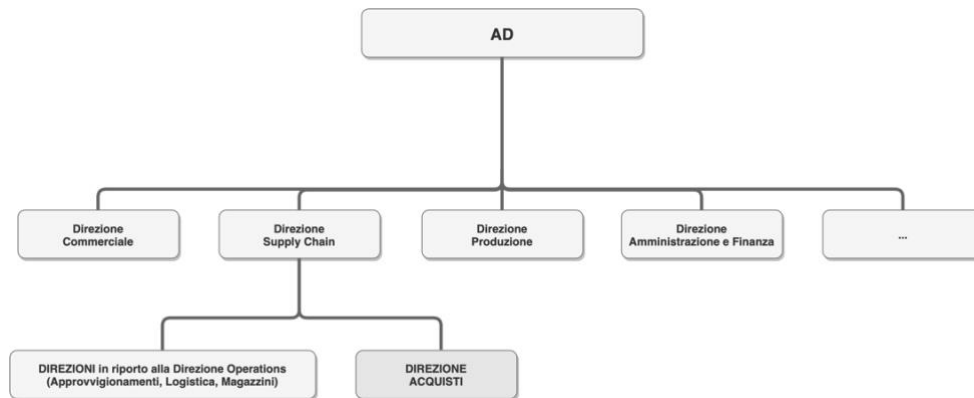
**Figura 1.7:** Organizzazione in cui la Direzione Acquisti riporta direttamente all'AD.

- La Direzione Acquisti si rapporta direttamente con il Direttore delle Operations o di produzione: per aziende con un baricentro fortemente spostato sulla produzione, si opta spesso per una funzione acquisti che si rapporta direttamente con la Direzione Operations, sotto la quale confluiscono le varie funzioni relative alla produzione, alla qualità, alla logistica e, soprattutto, agli acquisti (*Figura 1.8*).



**Figura 1.8:** Organizzazione in cui la Direzione Acquisti riporta alla Direzione Operations.

- La Direzione Acquisti si rapporta direttamente con il Direttore della Supply Chain, che ingloba a sé le funzioni relative alla logistica e agli approvvigionamenti (*Figura 1.9*).<sup>53</sup>



**Figura 1.9:** Organizzazione in cui la Direzione Acquisti riporta alla Direzione Supply Chain.

Nell’analisi del posizionamento dell’Ufficio Acquisti all’interno dell’organigramma aziendale va sottolineato come esistano delle attività che sono totalmente estranee alla funzione acquisti, mentre altre appartengono ad una sorta di zona grigia, nel senso che in alcune organizzazioni vengono fatte confluire all’interno degli acquisti, in altre, invece, vengono affidate ad altre funzioni. Parliamo di attività come la gestione dei materiali e la loro logistica, l’analisi della qualità dei fornitori e l’analisi del costo prodotto.

In alcune aziende, infatti, la gestione degli approvvigionamenti viene affidata direttamente all’Ufficio Acquisti. Anche se, per certi versi, questa scelta potrebbe rappresentare una sorta di condizionamento per il *buyer*, d’altra parte, in circostanze particolari di mercato (come, ad esempio, i periodi di crisi), avere in mano la gestione dei flussi di materiali può costituire per l’impresa un grande potere contrattuale, soprattutto sui propri fornitori.

Anche l’analisi della qualità dei fornitori può essere allocata sotto la responsabilità della funzione acquisti o della qualità. Il primo approccio permette di ottenere una maggiore integrazione con gli aspetti commerciali, che può fare da leva per indurre il fornitore a migliorarsi sotto vari aspetti. Il secondo approccio permette di separare il controllore dal controllato, garantendo un vantaggio aziendale legato alla totale obiettività di giudizio.

Infine, l’analisi del costo prodotto ha una sua connotazione organizzativa che la pone all’esterno della funzione acquisti, permettendole di intervenire a supporto di quest’ultima soprattutto nella

<sup>53</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

fase di negoziazione commerciale. Questa tipologia di analisi, spesso, coinvolge attori differenti, quali l'ufficio tecnico, la progettazione o la produzione, garantendo la possibilità di raggiungere una riduzione di costo attraverso la reingegnerizzazione del processo o l'utilizzo di nuove tecnologie. Quindi, attraverso questo stretto coinvolgimento dell'Ufficio Acquisti nella fase concettuale del prodotto è possibile raggiungere situazioni di risparmio economico, grazie anche alle informazioni che il *buyer* stesso è in grado di fornire, al fine di supportare al meglio le migliori scelte dal punto di vista tecnico e di processo.<sup>54</sup>

### 1.7.2 Organizzazione Interna della Funzione Acquisti

Tracciare un modello universale, applicabile ad ogni tipo di azienda, per quel che riguarda l'organizzazione interna dell'Ufficio Acquisti risulta, anche in questo caso, assai complicato.

Le ragioni di questa diversità di struttura da azienda ad azienda sono molteplici:

- il volume totale di acquisto e il relativo peso sul fatturato totale dell'azienda;
- la varietà di prodotti e servizi acquistati;
- l'autonomia di scelta che la direzione attribuisce alla funzione acquisti in merito alla configurazione della propria struttura organizzativa interna;
- la posizione gerarchica del direttore acquisti;
- la specializzazione dei responsabili acquisti;
- la posizione dell'Ufficio Acquisti in relazione alle altre funzioni aziendali.<sup>55</sup>

La prima distinzione che si può fare in merito all'organizzazione degli acquisti è quella tra una struttura centralizzata e una struttura decentralizzata. Prima di procedere nell'illustrare i vantaggi e gli svantaggi di questi due modelli organizzativi, è importante avere ben chiara la differenza tra acquisti strategici e acquisti operativi.

Alla sfera strategica appartengono tutte quelle decisioni che hanno un effetto nel lungo periodo, ma che non si sviluppano necessariamente in un lungo periodo di tempo. Contrariamente, una decisione si dice operativa quando ha effetto nell'immediato o, quantomeno, nel breve periodo. Con uno sguardo rivolto agli acquisti e alla gestione dei fornitori, rientrano all'interno delle attività strategiche:

- la gestione di forniture strategiche o critiche;

---

<sup>54</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

<sup>55</sup> Sciabolini F., 1974.

- la stipulazione di contratti di lungo termine;
- la definizione delle procedure operative per la funzione acquisti;
- la selezione degli strumenti informatici necessari alla gestione degli acquisti.<sup>56</sup>

Sono, invece, attività operative:

- la gestione di forniture non strategiche;
- l’acquisto sporadico di componenti esclusivamente per un’unica unità operativa;
- la valutazione delle prestazioni dei fornitori e il relativo feedback verso gli acquisti centrali, al fine di valutarne la permanenza nel parco fornitori.<sup>57</sup>

All’interno dell’organigramma aziendale non è sempre opportuno che chi gestisce le prime sia incaricato di gestire anche le seconde. Normalmente questo atteggiamento è tipico delle piccole-medie imprese con un forte centralizzazione del management.

Del resto, si assiste sempre più, in aziende strutturate e globali, a un’allocazione delle attività strategiche sotto la responsabilità di una Direzione Acquisti centralizzata, con posizionamento nella sfera manageriale dell’organigramma aziendale. D’altro canto, le attività operative vengono affidate a strutture acquisti periferiche, sotto il controllo della Direzione Acquisti centrale. In questi casi la responsabilità sul volume di acquisto è affidata all’unità operativa di competenza (*business unit*). Per questa tipologia di struttura, tuttavia, gran parte del focus è orientato sull’attività di coordinamento, che deve evitare che vi siano diseconomie legate ad una gestione frammentata dei volumi di acquisto. Proprio questi, d’altronde, permettono all’azienda di ottenere economie di volume, mirate all’abbattimento dei costi unitari di produzione.

In questo contesto si vengono dunque a delineare due diverse tipologie organizzative, centralizzata e decentralizzata, che hanno però entrambe diversi pro e contro:

- Struttura Acquisti Centralizzata

I punti di forza di una struttura acquisti centralizzata sono:

- maggiori volumi di acquisto che consentono maggiori economie di volume e di scala;
- struttura acquisti più snella (evita la duplicazione dei ruoli);
- definizione di strategie più ampie e coordinate, avendo sotto il controllo tutte le varie leve gestionali;

---

<sup>56</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

<sup>57</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.



- promozione delle *best practices* più comuni a favore di un miglioramento dell'attività lavorativa;
- capacità di assorbire meglio i cambiamenti aziendali.

I punti di debolezza sono invece:

- rischi legati ad una gestione degli acquisti lontana dal prodotto;
- rischi legati alla lontananza del mercato, che possono compromettere la rapidità di risposta in caso di eventuali fluttuazioni della domanda, con conseguente perdita di flessibilità.

#### ▪ Struttura Acquisti Decentralizzata

I punti di forza di una struttura acquisti centralizzata sono:

- gestione degli acquisti vicina al prodotto, con economie realizzate attraverso la ricerca e lo sviluppo in stretta connessione con il parco fornitori;
- maggiore flessibilità rispetto alle esigenze di ogni singola unità operativa periferica.

I punti di debolezza sono invece:

- volumi di acquisto frammentati con economie di volume e di scala ridotte;
- moltiplicazione di ruoli simili con rischio di perdita di riferimenti per i fornitori;
- strategie che rischiano di entrare in conflitto con quelle di altre BU.<sup>58</sup>

Oltre alle strutture sopracitate, con annessi vantaggi e svantaggi, le aziende possono ricorrere, a volte, a strutture ibride, né totalmente centralizzate, né totalmente decentralizzate. Queste strutture, tuttavia, risultano più complesse da gestire, in quanto si potrebbero manifestare zone dove viene a mancare una effettiva gestione (zone d'ombra) e zone, invece, dove si viene a creare una sovrapposizione di ruoli o di funzioni. Per cercare di risolvere questo problema si potrebbe cercare di definire in modo univoco le zone di competenza della funzione centrale e quelle delle funzioni periferiche.

Un' ultima distinzione che si può fare in merito all'organizzazione degli acquisti è quella che concerne la ripartizione delle "correnti di acquisto" tra i vari responsabili degli acquisti, che si ispira a due criteri diametralmente opposti, ovvero:

- ripartizione delle correnti di acquisto per "classi merceologiche", che rappresenta il trend di suddivisione più utilizzato da parte dei vari Uffici Acquisti. Gli acquisti vengono suddivisi

---

<sup>58</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

- tra i vari *buyer* per classi merceologiche: ogni responsabile acquisti si occupa, quindi, dell'acquisto dei prodotti appartenenti alle classi merceologiche di cui è responsabile;
- ripartizione delle correnti di acquisto per “linee di prodotti”, dove si ha l’assegnazione ad un compratore di tutta la gamma di articoli che sono necessari all’allestimento di una determinata linea di prodotti, indipendentemente dal settore merceologico.<sup>59</sup>

Sicuramente anche se la prima modalità di suddivisione risulta essere la più diffusa, sarebbe preferibile applicare il secondo modello di ripartizione in quanto:

- un’organizzazione di questo tipo risulta più elastica ed autonoma;
- gli operatori sono maggiormente qualificati e preparati sullo sviluppo della linea di prodotto di cui si occupano;
- essendo la maggior parte delle funzioni aziendali impostata per linee di prodotto, una medesima impostazione dell’Ufficio Acquisti ne facilita lo svolgimento del lavoro;
- aumenta la motivazione e il senso di responsabilità dei vari responsabili, che si sentono maggiormente gratificati al raggiungimento degli obiettivi prefissati.<sup>60</sup>

## *1.8 Obiettivi e Responsabilità dell’Ufficio Acquisti*

### 1.8.1 Obiettivi della Funzione Acquisti

Quando si affronta il tema degli obiettivi degli acquisti bisogna inquadrare in maniera chiara l’evoluzione che questa funzione ha avuto negli ultimi vent’anni, soprattutto considerando l’ampliamento dei mercati (con conseguente spinta verso il Far East), lo sviluppo tecnologico nei processi produttivi e nei vari strumenti di gestione aziendale, nonché l’aumentata competitività mondiale, che impone l’attuazione di politiche di prezzo molto più aggressive, maggiore flessibilità volta a soddisfare le richieste del cliente, processi integrati, catene di fornitura corte, uno snellimento della logistica e una maggior attenzione nei confronti della qualità del prodotto finito.<sup>61</sup>

L’evoluzione degli acquisti ha di fatto attraversato tre diverse fasi storiche, contraddistinte da tre approcci differenti: un approccio all’acquisto, all’inizio degli anni ’80, un approccio all’approvvigionamento per tutti gli anni ’80 fino ad arrivare ad un approccio strategico, dagli

---

<sup>59</sup> Sciabolini F., 1974.

<sup>60</sup> Sciabolini F., 1974.

<sup>61</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

anni '90 ad oggi. Oggi, infatti, si tende ad allacciare rapporti di lungo periodo con i fornitori (approccio strategico), mirando ad una maggior integrazione organizzativa, tecnologica e produttiva con l'obiettivo ultimo della riduzione dei costi attraverso l'instaurazione di forti sinergie. A questo approccio si contrapponevano in passato i due approcci sopracitati: l'approccio all'acquisto, dove cliente e fornitore sono due entità ben distinte e dove il primo ha soprattutto un obiettivo di prezzo, e l'approccio all'approvvigionamento, dove l'organizzazione e la selezione dei fornitori mirano all'ottimizzazione dei flussi di scambio di materiali e informazioni, con un maggior focus sul prodotto.<sup>62</sup>

Gli obiettivi della funzione acquisti, in un'azienda modernamente organizzata, dove il conseguimento di questi ultimi è realizzabile nella misura in cui la funzione stessa riesce ad integrarsi nel contesto delle altre strutture aziendali, possono essere, quindi, così sinteticamente elencati:

- Stesura del Piano Strategico

Si tratta di tradurre, sostanzialmente, il business plan aziendale in un "piano strategico acquisti", ovvero un documento, normalmente con orizzonte triennale, redatto dalla direzione acquisti, che stabilisce le azioni e i tempi necessari per raggiungere gli obiettivi strategici assegnati alla funzione acquisti attraverso il piano industriale.

Tale piano affronta ciascuna *commodity* di acquisto, andando ad individuare leve, opportunità e, appunto, azioni necessarie ad ottenere il risultato richiesto, non solo in termini economici, legati alla riduzione del prezzo di acquisto, ma anche in termini organizzativi (gestione delle risorse umane), logistici (gestione delle forniture e della produzione) e strumentali (utilizzo di strumenti idonei al raggiungimento degli obiettivi).

- Gestione del Parco Fornitori

Si tratta di gestire in maniera razionale il parco fornitori in maniera oculata al fine di evitare mal gestioni che potrebbero portare ad eventuali minacce, con conseguenze costose e dolorose. Il fornitore è visto come patrimonio dell'azienda, anche in virtù di una nuova tipologia di rapporto, che da relazione unilaterale e di breve periodo si è trasformata in accordi a lungo termine, con orientamento alla partnership e all'integrazione dei processi.

Pertanto, uno dei principali obiettivi dell'Ufficio Acquisti diventa quello di selezionare, sviluppare e mantenere la relazione con il fornitore, non trascurando mai:

---

<sup>62</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

- competitività;
- servizio;
- qualità.

Nella gestione del parco fornitori rientra anche l'attività di crescita di quei fornitori che si ritiene abbiano potenziale, ma che non risultino ancora competitivi o qualitativamente e tecnologicamente adeguati.

▪ Supporto alle Operations

Si tratta di supportare i fabbisogni della produzione e, più in generale, di tutte le varie *operations* aziendali. Gli acquisti vanno così a definire con i fornitori tutte le condizioni commerciali che permettano l'approvvigionamento di beni e servizi necessari alla vita aziendale.

È compito degli acquisti assecondare il regolare svolgimento del ciclo produttivo e di tutte le altre *operations* aziendali attraverso il rifornimento di materiali idonei, garantendo gli standard qualitativi e le specifiche richieste, verificando che i lotti di materiali consegnati siano conformi alle quantità richieste e utilizzando sistemi di approvvigionamento sempre più evoluti e innovativi.

▪ Gestione Efficace ed Efficiente del Processo di Acquisto

Si tratta di gestire in maniera efficace ed efficiente l'intero processo di acquisto.

Il responsabile degli acquisti deve gestire il suo team, affidando ad ognuno ruoli e responsabilità ben definite, istruendoli nell'utilizzo di strumenti moderni ed adeguati al fine di assicurare il corretto raggiungimento dei livelli di performance richiesti.

▪ Relazioni con le altre Funzioni Aziendali

Si tratta di stabilire buone relazioni di collaborazione con tutte le varie funzioni aziendali.

Per raggiungere questo obiettivo, è necessario che l'azienda sia dotata di un efficace flusso di informazioni tra le funzioni che permetta alla funzione acquisti di curare al meglio le relazioni interne.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

### 1.8.2 Responsabilità della Funzione Acquisti

Il ruolo e la responsabilità dell'Ufficio Acquisti sono molto cresciuti nel corso degli ultimi anni, il primo per le competenze sempre più ampie che vengono richieste ai responsabili degli acquisti e che spaziano dall'economia, all'ingegneria, alla tecnologia, fino al diritto, la seconda come diretta conseguenza di una serie di politiche aziendali, che hanno portato l'impresa a un sempre maggior ricorso all'*outsourcing*, mantenendo internamente solo i processi produttivi più tecnologicamente evoluti e caratterizzanti il prodotto.<sup>64</sup>

Spostando il focus sul tema della responsabilità della funzione acquisti possiamo senza dubbio affermare che essa è collegata alla gestione a 360 gradi del fornitore, in particolare alla valutazione ed alla selezione dei fornitori, nonché alla definizione dei vari rapporti di fornitura. L'Ufficio Acquisti si pone, quindi, come un punto di riferimento non solo per il fornitore in azienda, ma anche per l'azienda nei confronti del mercato esterno.

L'evoluzione del mercato di fornitura ha comunque portato alla nascita di nuove responsabilità, soprattutto all'interno delle aziende più strutturate, dove la funzione acquisti sta assumendo il compito di revisionare le specifiche di prodotto e dei vari materiali. Si viene quindi a creare un forte legame con l'ufficio tecnico aziendale, che rimane comunque il punto di riferimento per questo tipo di attività; tuttavia, una maggior conoscenza dei processi e della loro ingegnerizzazione permette all'Ufficio Acquisti di muoversi in maniera più consapevole all'interno del mercato di fornitura, allargando le proprie conoscenze e competenze, rendendola la funzione più adatta a proporre non solo prodotti più convenienti e rispondenti alle specifiche richieste, ma anche soluzioni nuove e alternative, che possano rappresentare nuove opportunità per l'impresa stessa.

---

<sup>64</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

## 2. Dal Sourcing all'Analisi e Gestione del Portafoglio Fornitori: Le Fasi Operative del Processo

### 2.1 La Domanda Interna e l'Attuazione della Strategia di Acquisto: Il Processo di Acquisto

Il funzionamento del sistema degli approvvigionamenti è assicurato dall'insieme di tre macroprocessi principali, relativi alla formazione della domanda interna (*cosa* acquistare), all'accesso al mercato dell'offerta (*da chi* comprare, ovvero il Processo di Acquisto), alla soddisfazione della domanda (*come* comprare, ovvero il Processo di Approvvigionamento)

La definizione della domanda interna consiste nella determinazione del fabbisogno dei beni e servizi richiesti dall'azienda, sia in termini qualitativi (*cosa* è necessario) che quantitativi (*quanto* è necessario). La domanda interna permette di definire conseguentemente il segmento di mercato dell'offerta a cui l'Ufficio Acquisti deve rivolgersi per individuare i fornitori aventi le caratteristiche adatte a soddisfarla. Una volta definita la domanda, le possibilità di incidere sui volumi di acquisto vengono notevolmente ridotte, e la funzione acquisti può solo limitarsi alla valutazione dei prezzi di mercato e alla ricerca ed impiego di strategie negoziali più vantaggiose per l'economia dell'azienda. È importante, quindi, che l'Ufficio Acquisti sia vigile nei confronti delle logiche di mercato, andando a valutare gli equilibri che si generano tra domanda e offerta. I responsabili degli acquisti dovranno dunque cercare di raggiungere obiettivi di controllo della spesa agendo in primis sulla domanda interna, adeguandola alle reali esigenze dell'organizzazione, migliorando così il valore economico del fabbisogno richiesto, e cercando solo dopo aver definito quest'ultima di attuare politiche di *saving* in fase contrattuale, andando cioè ad agire sull'offerta in fase di trattativa.<sup>65</sup>

Per quel che concerne le attività di accesso al mercato dell'offerta, ovvero l'esecuzione del Processo di Acquisto, esse vengono svolte dalla funzione acquisti, che riveste il ruolo di chi acquista, andando ad individuare i fornitori e definendo il *modus operandi* al fine di raggiungere gli obiettivi specifici della domanda e, in generale, dell'azienda stessa. Il Processo di Acquisto deve, quindi, contribuire alla creazione di valore per l'azienda: la determinazione di questo valore può avvenire con modalità diverse, a patto che l'intero processo sia finalizzato

---

<sup>65</sup> Colangelo R., 2012.

all'ottenimento di una utilità economica per l'acquirente. Tale utilità, in termini economici, sta ad indicare il potere che un determinato bene o servizio ha di soddisfare un bisogno reale. Al grado di utilità va contrapposta, tuttavia, la propensione del responsabile degli acquisti a sostenere un determinato livello di spesa, propensione che varia al variare della dimensione dell'offerta sul mercato.

In un contesto nel quale ci si pone come obiettivo quello di controllare la spesa, è necessario che alla base di ogni decisione di acquisto ci sia un'attenta analisi di tutte le implicazioni che ne conseguono, dirette e indirette. A tal fine è utile comprendere le determinanti della spesa generata dagli acquisti, che includono:

- le caratteristiche della domanda (composizione e volumi), che determinano anche i costi di impiego delle forniture;
- la capacità di gestire il mercato dell'offerta, cioè di andare a selezionare i fornitori migliori e di porsi in posizione vantaggiosa in sede di trattativa;
- i costi indiretti generati dai processi operativi di gestione della domanda, del mercato e degli acquisti.

Per quel che riguarda le caratteristiche della domanda interna, esse possono essere ottimizzate andando a ridefinire appunto la domanda per allinearla agli obiettivi aziendali, migliorando l'impiego delle risorse a disposizione ed eliminando tutte le fonti di spreco.

La capacità di gestire il mercato dell'offerta permette di determinare l'efficacia con la quale l'azienda è in grado di individuare le fonti di approvvigionamento più idonee e di attivare rapporti di fornitura. Tale capacità è relegata a fornire al Processo di Acquisto i vari strumenti per portare avanti l'attività commerciale in maniera efficace, attraverso una maggior propensione all'ottimizzazione dei prezzi e delle condizioni di fornitura. Questa capacità deriva da un'accurata conoscenza del mercato, nonché dall'efficacia dello stesso processo di *sourcing* e di valutazione dei fornitori, i quali sono prevalentemente basati su politiche e criteri di gestione studiati appositamente al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Infine, bisogna ricordare che il funzionamento della struttura operativa genera anch'esso dei costi indiretti, i quali vanno poi aggiunti ai costi delle forniture, determinando così il costo totale di acquisto. Ovviamente, maggiore è l'efficienza del Processo di Acquisto, minore risulterà l'ammontare di questi costi.

L'obiettivo del Processo di Acquisto è, dunque, quello di "acquistare bene", ovvero di soddisfare la domanda interna contenendo i costi (prezzi di acquisto, costi di impiego, costi di gestione)

ed individuando e gestendo i potenziali rischi. Per questo è importante che i responsabili della funzione acquisti siano in grado di:

- comprendere le esigenze della domanda interna, partecipando alla definizione dei fabbisogni;
- scegliere l’offerta migliore in funzione della rispondenza alle esigenze, in termini di disponibilità, qualità e prezzo.

Sostanzialmente, quindi, un buon acquisto richiede la conoscenza delle caratteristiche del fabbisogno interno al fine di permettere alla funzione acquisti di valutare tutte le varie opportunità disponibili sul mercato: sarà importante, in questo senso, avere tutti i vari elementi di conoscenza al fine di attuare una scelta consapevole ed oggettiva. Da questa maggior conoscenza, ottenibile mediante la corretta definizione dei requisiti, è possibile individuare il mercato di riferimento e, attraverso la valutazione delle offerte, arrivare alla fase di aggiudicazione della fornitura da parte del fornitore scelto. Si tratta, quindi, di un processo che deve tener conto di vari elementi, quali:

- l’impatto economico derivante dall’acquisto;
- il rispetto dei limiti di spesa preventivati;
- gli aspetti tecnici della fornitura;
- i rischi annessi alla fornitura e le condizioni che li determinano.

Un ulteriore elemento fondamentale al fine di ottenere un processo efficace risiede nell’individuare, come detto precedentemente, il segmento di mercato adeguato. Si dovranno poi intraprendere varie azioni al fine di assegnare la fornitura, quali:

- selezionare fornitori che abbiano livelli di affidabilità e di qualità tali da ridurre i rischi connessi alla fornitura;
- valutare la validità delle proposte tecniche in relazione ai requisiti prestazionali e qualitativi;
- valutare la rispondenza dell’offerta economica agli obiettivi di spesa preventivati;
- analizzare costi diretti e indiretti annessi connessi al contratto di fornitura, valutandoli in relazione alla sostenibilità della spesa.

La qualità del risultato del Processo di Acquisto sarà quindi legata al mantenimento di una certa coerenza tra il fabbisogno richiesto e la soluzione scelta.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Colangelo R., 2012.



### 2.1.1 La Gestione della Domanda Interna e gli Obiettivi Aziendali

Ogni organizzazione aziendale che si rispetti, per poter funzionare correttamente nel tempo, deve costruire e mantenere al suo interno una struttura organizzativa capace di raggiungere i vari obiettivi assegnatigli, attraverso l'ausilio di risorse adeguate sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Questa esigenza continua di risorse fa sì che si generi una certa domanda interna, la quale dipende da una serie di *driver* dimensionali, operativi o qualitativi, che sono propri della struttura organizzativa e degli obiettivi che essa si pone di realizzare. Tali variabili vanno ovviamente ad influenzare la domanda stessa, definendo quindi cosa comprare e in quali quantità.

L'individuazione e la valutazione dell'incidenza dei vari *driver* sulla domanda sono indispensabili per la gestione della domanda stessa. È importante, quindi, che i *driver* siano coerenti con le caratteristiche dell'organizzazione e con i suoi obiettivi strategici e operativi.

La domanda è inoltre soggetta a vincoli, i quali possono essere sia interni che esterni all'organizzazione stessa. I vincoli interni sono quelli che tendono, solitamente, a mantenere le esigenze dell'Ufficio Acquisti in linea con gli obiettivi globali dell'azienda, in particolare per quel che concerne l'ottimizzazione delle risorse economiche (volumi e pianificazione della spesa), andando ad agire sulla tipologia di risorse da utilizzare, sulle modalità per l'individuazione dei fabbisogni, sulla pianificazione dei fabbisogni e del budget di spesa. I vincoli esterni, d'altro canto, sono quelli che possono derivare dalle esigenze del cliente o dal mercato dell'offerta.

È importante sottolineare anche le esigenze di pianificazione nella gestione della domanda interna, che derivano dalla necessità di rispettare i termini di consegna verso i vari clienti e, di conseguenza, di predisporre un piano di consegna per le varie forniture. In quest'ottica, la pianificazione dei fabbisogni permette di allineare la disponibilità dei vari beni con le esigenze di impiego, minimizzando le scorte e gestendo al meglio i vari rapporti con i fornitori. Risulta quindi fondamentale mettere a conoscenza il fornitore riguardo i volumi di acquisto e le tempistiche di consegna al fine di ottenere condizioni di acquisto migliori. Una scarsa capacità di pianificazione degli acquisti, infatti, comporterebbe un aumento della spesa, che risulterebbe in un peggioramento della gestione finanziaria e in un aumento dei costi di gestione delle scorte. È così che le esigenze di gestione della spesa inducono al controllo della domanda interna, volto a verificare la coerenza dei fabbisogni e dei volumi con gli obiettivi aziendali e a migliorare la capacità di pianificazione della domanda stessa.

La domanda interna, infatti, nasce dalle esigenze che sono connesse con il funzionamento dell'organizzazione, ed è quindi una componente essenziale e strutturale del business. Governare la domanda non significa ostacolarla, ma permette di assicurarne la coerenza con gli obiettivi aziendali, per quanto riguarda sia le risorse da acquisire che gli impegni di spesa, evitando sprechi o carenze di materiale che penalizzerebbero non solo il processo produttivo, ma anche il risultato finale dell'impresa.

La finalità dell'azienda di creare valore nel tempo per i suoi azionisti e gli altri *stakeholders* determina gli obiettivi che il management deve porre e porsi, i quali vanno ad influire sulla disponibilità di spesa. Mantenere la domanda interna coerente con gli obiettivi strategici permette, infatti, una gestione efficace della spesa. Per questo è necessario che, all'interno della struttura aziendale, i vari organi condividano gli stessi obiettivi e che siano coinvolti nella gestione della domanda interna, e quindi della spesa. Tale condivisione richiede, ovviamente, una comprensione e conoscenza degli obiettivi stessi in relazione alle finalità generali dell'impresa, altrimenti i segnali inviati dal vertice rischiano di disperdersi scendendo verso le varie funzioni aziendali. La presenza di legami deboli, infatti, indebolisce i legami tra strategia e controllo, favorendo atteggiamenti di resistenza al cambiamento da parte delle varie funzioni, che portano le persone all'interno ad affermare il proprio ruolo, ponendosi obiettivi personali che prevalgono su quelli aziendali. Tutto ciò genera una domanda non coerente con gli obiettivi strategici, con conseguente variazione della spesa che non consente di raggiungere quanto programmato.<sup>67</sup>

Gli obiettivi operativi, di cui abbiamo parlato sin ora, derivano dal Piano Strategico e sono essenziali per il raggiungimento della *mission* aziendale. Essi si articolano secondo quattro prospettive tra loro complementari, che sono:

- Prospettiva economico-finanziaria. Determina gli obiettivi di risultato del business relativi a ricavi e costi, legati, cioè, a crescita e segmentazione dei ricavi, riduzione dei costi, miglioramento della produttività, ottimizzazione degli *asset* e delle strategie di investimento.
- Prospettiva clienti-mercati. Determina gli obiettivi di crescita su clienti e mercati, legati, cioè, alla segmentazione del mercato, alla crescita delle dimensioni della quota di mercato e del mercato stesso.

---

<sup>67</sup> Colangelo R., 2012.

- Prospettiva processi interni. Determina gli obiettivi relativi all'innovazione di processo, sia dei processi operativi che di quelli legati al post-vendita.
- Prospettiva risorse interne. Determina gli obiettivi legati allo sviluppo delle risorse umane, infrastrutturali, tecnologiche e del *know-how*.

Da queste prospettive strategiche, quindi, si elaborano i vari obiettivi operativi che devono essere raggiunti dall'organizzazione, i vincoli di spesa e le caratteristiche che la domanda deve avere.<sup>68</sup>

La gestione della domanda interna deve essere inquadrata all'interno degli obiettivi di contenimento della spesa, e questo comporta che il raggiungimento dei risultati prefissati deve essere perseguito attraverso un impiego minimo di risorse economiche. Per soddisfare i fabbisogni interni, quindi, e controllare la spesa, la gestione aziendale deve essere pronta ad agire su cosa e quanto si compra, anziché solo sulle condizioni commerciali prima, e negoziali poi. Il management deve affrontare, quindi, il problema dalla formazione della domanda interna al fine di governarla e gestirla, ovvero andare ad individuare le esigenze effettive dell'organizzazione, valutarle in relazione agli obiettivi e determinare le modalità di soddisfazione più adeguate.

Tra tutte le esigenze che si manifestano internamente all'azienda, soltanto quelle che sono in linea con gli obiettivi aziendali possono concorrere alla creazione di valore economico, mentre le altre possono solo generare sprechi e perdite.

Le leve che permettono di gestire la domanda interna possono essere di vario tipo e possono avere anche una maggiore o minore efficacia a seconda del grado di coinvolgimento delle persone all'interno della struttura organizzativa. Ad ogni modo, gestire la domanda implica un cambiamento di comportamenti all'interno dell'azienda stessa, ottenibile attraverso l'ausilio di strumenti diversi quali la revisione delle politiche attuate, l'impostazione di nuove regole, la diffusione della cultura aziendale, l'utilizzo di nuovi metodi di comunicazione. Come accade solitamente nelle fasi di cambiamento, gli interventi devono essere rivolti al raggiungimento di un risultato positivo per l'impresa in tempi brevi, ma allo stesso tempo con effetti duraturi nel tempo. Ovviamente, affinché l'effetto sia duraturo, è necessario attuare interventi più profondi e strategici, andando a modificare interamente la cultura d'impresa.

---

<sup>68</sup> Colangelo R., 2012.

Affinché il sistema di Gestione della Domanda Interna possa essere efficace, in un'ottica volta all'adeguamento della spesa agli obiettivi aziendali e all'attuazione di politiche del risparmio, è necessario:

- conoscere i vari driver della domanda, essere in grado di misurare la spesa e controllarne destinazione ed efficacia, distinguendo i costi che producono valore per l'azienda da quelli che non lo producono affatto;
- definire politiche di investimento e di consumo in linea con gli obiettivi di risultato dell'impresa;
- diffondere una cultura del controllo dei costi e della loro produttività volta all'eliminazione degli sprechi.

Una volta evidenziato ciò di cui necessita l'impresa al fine di attuare un corretto governo e controllo della domanda, bisogna andare a definire i vari risultati a cui la Gestione della Domanda deve ambire. Un primo risultato ottenibile è rappresentato dalla ridefinizione della domanda interna, orientata al miglioramento della sua coerenza con gli obiettivi e al suo adeguamento verso le condizioni di mercato attuali, attraverso l'accorpamento e la standardizzazione dei fabbisogni nonché la revisione dei requisiti stessi. Ancora, è importante che l'azienda persegua il pieno utilizzo delle risorse interne, attraverso la misura e l'ottimizzazione della loro produttività. In questo caso risulta fondamentale anche un'analisi di *make-or-buy* indirizzata a comprendere le esigenze di acquisizione di risorse dall'esterno da un lato e quelle di esternalizzazione o internalizzazione dei processi dall'altro. Altro punto cardine a cui l'azienda deve mirare è quello dell'eliminazione degli sprechi, andando cioè ad agire sui consumi eccessivi e sulle risorse inutilizzate. Infine, al fine di riuscire a dare i corretti input alla funzione acquisti, è importante attuare una corretta pianificazione dei fabbisogni, in modo tale che sia correttamente allineata alla domanda esterna, e possa fornire indicazioni precise per la corretta impostazione del Processo di Acquisto da parte dell'Ufficio Acquisti stesso.<sup>69</sup>

### 2.1.2 L'Attuazione della Strategia di Acquisto

In ogni trattativa commerciale vi è sempre una contrapposizione degli interessi del venditore e del compratore, che devono convergere per far sì che lo scambio abbia luogo. Tuttavia, queste dinamiche possono essere influenzate da una sovrabbondanza o carenza di offerta sul mercato,

---

<sup>69</sup> Colangelo R., 2012.

che fanno sì che, nel primo caso, si venga a creare un maggior potere dell'acquirente nella politica dei prezzi, mentre, nel secondo caso, i prezzi vengono determinati dalla struttura dei costi e dal margine dei venditori.

Le strategie di acquisto mirano al conseguimento di posizioni di vantaggio da parte dell'acquirente in fase di trattativa, volte ad ottenere un prezzo che sia il più possibile coerente al valore percepito. La posizione di vantaggio assunta dall'impresa, nel rapporto col mercato esterno, è spesso legata alla sua attrattività per i potenziali fornitori, soprattutto in termini di volumi di acquisto, ma anche come qualità dei rapporti sia in fase di trattativa che di gestione. La Strategia di Acquisto viene elaborata a partire dall'analisi del portafoglio acquisti e sulla base della conoscenza del mercato di riferimento, legata alla conoscenza delle logiche dei costi e di determinazione dei prezzi. L'attuazione della strategia avviene mirando all'ottimizzazione dello scambio con il fornitore, alla ricerca di economie di scala, efficienza dei processi, meccanismi utili all'individuazione dell'offerta migliore, nonché una continua incentivazione alla concorrenza tra fornitori.

La standardizzazione e l'aggregazione della domanda, oltre a migliorare la negoziazione con i fornitori, rende spesso possibile la variazione delle modalità di acquisto nel corso del tempo. Un esempio sono i contratti quadro o le convenzioni, i quali, oltre ad offrire benefici in termini di risparmio, permettono un aumento dell'efficienza, riducendo il numero di ordini di acquisto e portando al minimo le trattative con i fornitori.

Uno strumento utile al fine di aumentare l'efficacia del Processo di Acquisto, sia per ridurre i prezzi che per migliorare gli standard di fornitura, consiste nell'incentivazione della concorrenza. Applicare le logiche della concorrenza, infatti, permette di legare la prosecuzione del rapporto di fornitura al livello di prestazione tecnico-economica che il fornitore è in grado di garantire nel tempo, impedendo che il rapporto rimanga vincolato al semplice contratto, con perdita di potere da parte dell'acquirente stesso. Si instaura, quindi, una logica di rotazione dei fornitori del portafoglio aziendale, che permette di rimettere periodicamente in gioco il rapporto di fornitura, mantenendo così gli standard qualitativi ai livelli più alti e prezzi alle condizioni più vantaggiose. Il ricorso a questa tecnica permette, dunque, di migliorare l'allineamento della domanda interna con le tendenze del mercato dell'offerta, migliorandolo, evitando così la costituzione di posizioni dominanti che andrebbero ad alterare i meccanismi di formazione del prezzo.

L'incentivazione della concorrenza deve essere perseguita evitando una gestione dei processi di acquisto che vada a minare la parità tra potenziali fornitori. Ogni fornitura deve essere considerata come una nuova opportunità, nella quale tutti i fornitori (uscenti ed entranti) vengono messi in competizione tra loro, facendo sì che ogni fornitura venga considerata conclusa in sé stessa.

In quest'ottica di continua tensione verso la concorrenza, i requisiti di fornitura devono essere ben definiti per quel che concerne obiettivi, tempi e modi di esecuzione. La gestione deve regolamentare i momenti e le condizioni per l'avvicendamento dei fornitori, i quali devono accettare la logica di rotazione e alternanza al fine di evitare rischi per il conseguimento del risultato aziendale.

Condizione necessaria per la corretta applicazione dei meccanismi di incentivazione della concorrenza, come gare ed aste, deve essere la larga partecipazione da parte del mercato di fornitura. Per questo le varie procedure messe in atto dall'azienda devono mirare al rispetto dei diritti dei venditori, cercando di assicurare trasparenza del processo di acquisto, parità tra le imprese concorrenti e oggettività dei criteri di valutazione. Una percezione negativa del processo di acquisto da parte dei potenziali fornitori può, infatti, pregiudicare l'intera fase di valutazione dei fornitori e delle offerte, spostando il focus della competizione prevalentemente sulla riduzione del prezzo, portando così a una perdita di focalizzazione degli obiettivi e ad una riduzione dei livelli di soddisfazione della domanda interna. Per creare condizioni di parità tra i fornitori è necessario che l'azienda fornisca a tutti lo stesso livello di informazioni, al fine di ottenere proposte adeguate ed evitare meccanismi di favoritismi verso i fornitori uscenti. Per far ciò, la richiesta di offerta deve comprendere al suo interno tutti i requisiti e le condizioni di fornitura richieste. Le condizioni per incentivare la concorrenza richiedono, inoltre, una approfondita conoscenza delle logiche di business del segmento di mercato a cui ci si rivolge nel corso del processo di acquisto. Solo attraverso una conoscenza a 360 gradi del mercato di riferimento è possibile trarre vantaggio dai vari rapporti di fornitura, impostandoli in maniera tale da sfruttare le caratteristiche del fornitore stesso, al fine di ridurre il costo complessivo di fornitura e garantire la soddisfazione del fabbisogno, allineando conseguentemente la domanda interna alla capacità dei fornitori.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Colangelo R., 2012.

### 2.1.3 Il Processo di Acquisto e le sue Fasi

Il Processo di Acquisto è quel processo che permette di acquisire le risorse necessarie per svolgimento dei processi operativi interni e di business. L'avviamento di questo processo avviene, quindi, contestualmente con i processi di business (piano di produzione, commessa cliente, ecc.), dai quali nasce appunto la necessità di acquisire risorse dall'esterno, ed attraverso due fasi principali:

- Fase commerciale. È la fase nella quale si analizzano le caratteristiche del mercato dell'offerta, al fine di individuare le migliori opportunità presenti sul mercato, assegnando successivamente il contratto di fornitura alla miglior soluzione;
- Fase contrattuale. È la fase che formalizza la fornitura attraverso il contratto, che va a definire contenuti, modalità di esecuzione e responsabilità della fornitura.

La fase commerciale è, quindi, quella fase che affianca le attività di dimensionamento delle risorse necessarie, individuate nella fase di definizione della domanda interna. La prima attività della fase commerciale consiste nella verifica delle varie opportunità di acquisto presenti sul mercato e la definizione dei requisiti di fornitura, in base allo studio relativo alla tipologia di domanda che verrà generata dalle attività operative aziendali. Nel corso di questa attività si andranno, quindi, a definire i vincoli economici e temporali, il piano delle attività (con conseguente pianificazione della domanda), nonché si andranno ad individuare i potenziali rischi annessi alle varie soluzioni disponibili.

Successivamente, una volta definito il modus operandi da parte delle altre funzioni operative, si passa alle vere e proprie fasi esecutive del processo di acquisto, che consistono nell'individuazione dei segmenti di mercato e dei possibili fornitori.

A questa fase di determinazione dei fabbisogni seguirà, poi, il processo di assegnazione delle forniture. La fase di aggiudicazione delle forniture, difatti, si sviluppa in modi fortemente dipendenti dalla tipologia della domanda interna e dalle esigenze economiche, di pianificazione e di contenimento del rischio che sono proprie dell'azienda. La prima attività consisterà, dunque, in una valutazione strategica delle differenti alternative di fornitura, e andrà ad analizzare:

- la consistenza del piano dei fabbisogni, che confluirà nelle scelte relative al *make-or-buy* e nell'individuazione dei segmenti di mercato e delle condizioni di scelta dei principali fornitori;

- la pianificazione e gestione delle varie attività di approvvigionamento, che dovranno seguire i dettami del piano dei fabbisogni;
- i principali rischi legati al piano di acquisto.

La definizione dei requisiti in merito alla domanda interna permette di avere una visione chiara di tutti gli aspetti relativi al processo di acquisto, in particolare:

- l'individuazione delle principali forniture e dei relativi requisiti generali
- le norme che regolamentano le forniture, dipendenti dalla destinazione finale dei prodotti realizzati dall'azienda;
- le modalità di svolgimento del processo di assegnazione dei contratti di fornitura;
- le forme contrattuali da realizzare, in relazione alla modalità di acquisto scelta per la determinata fornitura.<sup>71</sup>

I requisiti di fornitura servono, quindi, ad individuare le caratteristiche che le papabili fonti di approvvigionamento devono avere. Queste fonti saranno poi ricercate o internamente all'albo fornitori, o aggiunte a quest'ultimo in seguito ad una opportuna ricerca e qualificazione dei nuovi fornitori. In questo modo si va a delineare la lista preliminare dei fornitori da prendere in considerazione come possibili aziende invitate a proporre offerte. In questa fase si potrebbe ricorrere a stratagemmi volti a valutare le *best practices* dei leader dei vari segmenti di mercato, che vengono appunto utilizzati al fine di approfondire i requisiti e i vincoli di fornitura, verificandone l'aderenza con le caratteristiche stesse del mercato di riferimento.

Tutte queste attività, dunque, permettono di valutare le alternative disponibili per soddisfare le esigenze derivanti dalla domanda interna, e preparano il terreno per eseguire le transazioni commerciali e assegnare le varie forniture, in seguito alla definitiva determinazione dei fabbisogni aziendali.

Una volta superata la fase commerciale del Processo di Acquisto, si passa a quella che viene definita "fase contrattuale", nel corso della quale verranno definite le condizioni necessarie al fine di tutelare gli interessi di ambo le parti del contratto e verrà avviato il rapporto di fornitura al fine di acquisire le risorse esterne richieste dal management aziendale per l'attuazione dei vari processi operativi.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Colangelo R., 2012.

<sup>72</sup> Colangelo R., 2012.



#### 2.1.4 La Valutazione delle Alternative di Approvvigionamento e delle Opportunità di Fornitura

L'attuazione del Processo di Acquisto come strumento di supporto per le scelte tattiche, e non solo come strumento operativo, permette di pianificare ed ottimizzare la spesa in ottica strategica. La previsione della domanda interna, la valutazione del mercato di riferimento e delle risorse interne portano a scegliere quali sono le risorse da esternalizzare e quali, invece, vanno reperite all'interno dell'organizzazione aziendale, attraverso logiche di riallocazione delle risorse, riuso o *make-or-buy*.

L'individuazione delle esigenze per le quali risulta opportuno il ricorso al mercato esterno è necessaria per valutare i rischi connessi e le modalità per mitigarne gli effetti, per fare le giuste scelte in merito alle strategie d'acquisto da attuare, per impostare correttamente i rapporti con i fornitori, per attuare le giuste azioni volte a contenere i costi, sia diretti che indiretti.

Le alternative di approvvigionamento che emergono da questa fase del processo devono essere poi valutate rispetto alla Strategia di Acquisto aziendale, utilizzando, in questa analisi, sia competenze di mercato provenienti dall'area acquisti che competenze tecniche proprie delle aree operative da cui proviene la richiesta di acquisto. Una mancanza di sinergia tra queste aree può comportare un errato approccio al mercato dell'offerta, causando l'impossibilità di attuazione di strategie commerciali vincenti.

Lo strumento preposto all'attività di approvvigionamento in un'ambiente così complesso è quello del Piano degli Acquisti (o *Procurement Plan*). Al fine di ottenere una corretta definizione e gestione della spesa è importante che esso venga impostato correttamente. Per questo, quando si sviluppa un piano di acquisto, è fondamentale esplicitare le previsioni e le decisioni in merito ai fabbisogni interni, all'acquisto, al riuso, alla produzione interna, ed ai fornitori chiave. È chiaro che il piano degli acquisti deve essere redatto per un periodo di tempo abbastanza lungo e con volumi elevati; se ciò non è possibile, è opportuno che questo piano venga formalizzato e aggiornato sistematicamente durante l'intero periodo di validità.

Il Piano degli Acquisti descrive, quindi, la pianificazione degli acquisti e le modalità di approvvigionamento al fine di rispondere alle richieste di fabbisogno interno e alle caratteristiche del mercato dell'offerta, controllando i rischi di fornitura e minimizzando i costi correlati con il *procurement*. Il *Procurement Plan* serve, quindi, ad impostare una serie di linee guida, andando a definire responsabilità, modalità di gestione e controllo dei fornitori, nonché

gli aspetti legati alle fasi manageriali e finanziarie del Processo di Acquisto. Il piano si articolerà, dunque, sulla base dei requisiti preposti dalla domanda interna e servirà a:

- esplicitare i motivi relativi alla scelta di acquisto piuttosto che di produzione interna o riuso;
- individuare le forniture critiche e i motivi legati a tali criticità;
- individuare le categorie di rischio nelle varie forniture, andando ad impostare le linee da seguire per mitigarne gli effetti;
- impostare le linee guida per il controllo dei costi.

Per quel che concerne la gestione dei fornitori, vanno definiti sia le tipologie di rapporti da instaurare che le modalità di gestione delle forniture, soprattutto in merito agli aspetti legati alla necessità di condividere strumenti gestionali e di comunicazione (sistemi ERP o piattaforme preposte alla comunicazione di informazioni). Per le forniture principali o critiche, vanno individuate le caratteristiche richieste ai fornitori, i fornitori preferenziali e le modalità di gestione da seguire. Vanno poi inoltre definite le modalità da adottare per la valutazione delle forniture, e quindi dei fornitori stessi

La pianificazione acquisti ha quindi un impatto sull'operatività aziendale in quanto va a definire la tempestività e la resa delle forniture, nonché un impatto sull'andamento finanziario in quanto definisce il piano dei fabbisogni finanziari per i pagamenti.

Il modo con il quale si interagisce con i fornitori nella fase di valutazione delle alternative di approvvigionamento è assai importante, in quanto dall'efficacia di quest'interazione dipende l'allineamento tra domanda e offerta. Per allineare correttamente domanda ed offerta, il responsabile acquisti deve dettagliare il più possibile le richieste acquisendo elementi dal mercato, e trasferire ai fornitori tutti gli elementi necessari a comprendere esigenze e regole, al fine di permettere al fornitore di preparare un'offerta chiara, completa e in linea con i requisiti richiesti.<sup>73</sup>

La necessità di acquisire risorse esternamente porta l'azienda a rivolgersi al mercato, attraverso un'opportuna ricerca e valutazione delle opportunità di fornitura, le quali devono essere adeguate in termini sia economici che tecnici, per assicurare:

- coerenza con la domanda interna;
- capacità di soddisfare il fabbisogno interno;
- contenimento dei rischi di fornitura;

---

<sup>73</sup> Colangelo R., 2012.

- adeguatezza del rapporto tra prezzo e caratteristiche del prodotto;
- chiarezza sui vari costi di impiego;
- coerenza con gli obiettivi e i requisiti aziendali.

In questo senso, maggiore è la dimensione del mercato di riferimento, maggiore sarà il numero delle opportunità di acquisto reperibili sul mercato stesso. Del resto, più il mercato è in grado di offrire opportunità, tanto più è importante una loro corretta valutazione, volta ad effettuare le scelte corrette con miglior rapporto prezzo/prestazione, minimizzando i rischi tecnici e commerciali.

Lo scopo della creazione dei rapporti di fornitura, infatti, è quello di sfruttare un'opportunità, sulla base della quale l'acquirente accetta di sostenere un costo, comprensivo di un margine di guadagno per il fornitore. È importante per l'acquirente, però, riuscire a giustificare il pagamento del corrispettivo in denaro, e quindi l'opportunità che ne deriva, mediante la specializzazione dei fornitori, la realizzazione di economie di scala, la risposta ad esigenze di flessibilità o la riduzione dei costi fissi.

L'esternalizzazione delle attività, e la conseguente rinuncia al controllo dei processi produttivi, fa sì che l'acquirente si assuma, tuttavia, un rischio, che deriva principalmente dalla possibilità di conseguenze negative sui risultati aziendali qualora la fornitura non riesca a raggiungere gli obiettivi prefissati. Un acquisto che ha successo, infatti, è quello in grado di garantire:

- il rispetto dei termini contrattuali;
- l'esecuzione della fornitura nei modi e tempi stabiliti;
- il rispetto dei preventivi di spesa;
- l'assenza di danni collaterali.

Nel caso dei rapporti di fornitura, i rischi connessi, invece, possono riguardare:

- gli aspetti economici, che sono legati alle richieste e alle decisioni prese in relazione all'offerta;
- i risultati che dipendono dal modo in cui la fornitura viene portata avanti;
- la sicurezza, sia come protezione degli *asset* aziendali (*know-how*, impianti, personale, ecc.), che come effetti negativi sulla sicurezza del personale all'interno dell'azienda, provocati dai processi aziendali.

Gli aspetti economici del rischio sono, quindi, legati a impegni di spesa non coerenti con gli obiettivi aziendali, in genere eccessivi. L'eccessivo impegno di spesa può essere derivato da

una scorretta impostazione del rapporto col mercato, o dal punto di vista strategico (*Procurement Plan*) o da quello operativo (gestione della trattativa).

I rischi a livello di risultato, invece, derivano dal mancato rispetto, da parte del fornitore, dei vincoli e dei requisiti contrattuali, che possono portare a malfunzionamenti, disservizi, ritardi, all'abbassamento del livello di servizio o del livello di soddisfazione. Queste condizioni, sia che si manifestino nel corso o al termine della fornitura, possono portare l'acquirente a dover affrontare ulteriori costi per superare i problemi.

Infine, la delega di attività che prima venivano svolte internamente all'azienda, come capita appunto con l'esternalizzazione di alcuni processi di produzione, porta a condividere *know-how* e attrezzature aziendali, che, conseguentemente, comportano l'assunzione di rischi per la sicurezza della proprietà e delle persone. In questo senso è necessario che l'azienda assicuri la protezione della propria proprietà intellettuale con cui il fornitore entra in contatto, oltre che la salvaguardia delle proprietà in termini di materiale, attrezzature e persone. La sicurezza fisica potrebbe riguardare, inoltre, anche i requisiti di prodotto aziendale, che potrebbero venire meno a causa di problemi legati alle forniture.

È importante, quindi, che l'azienda sia in grado di tutelarsi dal punto di vista legale, anche attraverso l'ausilio di clausole di salvaguardia o penali, le quali, tuttavia, non coprono tutti i danni che una cattiva fornitura può comportare. Per questo è importante che i rischi connessi alla fornitura vengano presi in considerazione già in fase di pianificazione, al fine di individuare le modalità necessarie alla loro eliminazione o, quantomeno, mitigazione, così da portarne gli effetti a livelli non critici per il business aziendale.<sup>74</sup>

#### 2.1.5 La Selezione dei Fornitori

Le necessità dell'acquirente, in merito ai beni o servizi di cui deve approvvigionarsi, sono comunicate ai papabili fornitori attraverso una richiesta di offerta (RdO), alla quale poi i fornitori rispondono con una proposta di fornitura. Queste proposte tecnico economiche, sviluppate in accordo con le competenze dei singoli fornitori, vanno a costituire una sorta di *promessa di prestazione*. Spesso, infatti, l'opportunità di stipulare un contratto porta il fornitore ad offrire più di quanto sia in grado di realizzare effettivamente. L'analisi delle offerte, quindi, non permette all'azienda di valutare tutti i possibili rischi derivanti dalle varie RdO. Questo

---

<sup>74</sup> Colangelo R., 2012.

comporta per l'Ufficio Acquisti un'ulteriore attività di valutazione del fornitore, volta ad esaminare non solo il contenuto dell'offerta, ma anche l'effettiva capacità del fornitore di mantenere fede alla promessa di prestazione fatta, sia in termini di capacità e competenza, sia in termini di disponibilità di risorse umane, strumentali ed economiche.

Rivolgersi al mercato di fornitura significa chiedere implicitamente al fornitore la capacità tecnica di realizzare la fornitura richiesta, la struttura produttiva e commerciale per eseguirla, la capacità economica e finanziaria per portare avanti il contratto fino alla conclusione, ovvero fino al pagamento. Un fornitore, infatti, potrebbe risultare tecnicamente all'altezza del compito, ma inaffidabile per vari motivi, come ad esempio condizioni economiche che non gli permettono di affrontare gli impegni contrattuali, o situazione di inadempienza rispetto alle normative statali (contratti dei dipendenti non pagati) che ne pregiudicano l'attendibilità.

La valutazione dell'offerta è importante in quanto permette di assicurare al cliente che il fornitore sia in grado di soddisfare in maniera adeguata le esigenze della domanda intera, sia in termini di capacità che di affidabilità. La fiducia in un fornitore si acquista generalmente nel tempo, a seguito di una serie di esperienze positive tra cliente e l'azienda in oggetto. Altrimenti, risulta fondamentale per l'impresa entrare in possesso di informazioni sul fornitore attraverso la documentazione di fatti verificabili. Per questo è necessario che la richiesta di offerta venga indirizzata a fornitori la cui idoneità sia verificabile attraverso una conoscenza passata (albo fornitori o impiego in forniture simili da parte del fornitore) o da delle prove prodotte direttamente dal fornitore. Il livello di idoneità va verificato in funzione delle caratteristiche richieste alla fornitura, quali:

- tipologia della fornitura, classe merceologica;
- complessità della fornitura, contenuti innovativi, tecnologia, funzionalità;
- volume, quantità, durata;
- valore, impegno economico, capitale investito.

Quando è possibile ricorrere ad un Portafoglio Fornitori, l'idoneità di un fornitore deriva da un processo di qualificazione sulla cui base è stata portata avanti un'opera di selezione delle aziende e valutazione delle loro prestazioni sulla base di forniture passate. In assenza di un Portafoglio Fornitori, invece, gli elementi di valutazione dei fornitori devono essere rilevati di volta in volta. In genere un fornitore risulta tanto più affidabile quanto più è specializzato in un certo settore, e questa settorialità è rilevabile dal fatturato specifico realizzato, dalle referenze degli altri clienti in merito, e dalla disponibilità di strutture adeguate alla produzione

richiesta. Il fatturato specifico è utile anche al fine di valutare l'adeguatezza del fornitore in termini di volume di attività che è in grado di svolgere in quel determinato settore, e quindi è utile a valutare la sua capacità di venire incontro alle esigenze di fornitura relative ai volumi di produzione.

Nel processo di qualificazione dei fornitori per la costruzione del Portafoglio le informazioni relative sono oggetto di continue analisi e verifiche. Nel caso, invece, in cui il fornitore non sia presente nell'albo è necessario andare ad effettuare verifiche formali relative all'autocertificazione delle competenze del fornitore stesso. Si potrebbe, infatti, verificare una non corretta esposizione delle informazioni o una mancanza di riscontro diretto nei dati e nelle classificazioni contabili, dovute ad elaborazioni non uniformi dei vari elementi. In questi casi risulta, dunque, opportuno definire delle modalità standardizzate di classificazione delle informazioni, in modo tale da poterle sia certificare che sottoporle a verifiche incrociate con altri dati a disposizione.

Le modalità di selezione dei fornitori possono variare a seconda del procedimento di aggiudicazione utilizzato. Nelle procedure di gara, la selezione viene solitamente portata avanti:

- mediante una fase di prequalifica dei fornitori, attraverso una specifica richiesta di manifestazione di interesse inviata ai fornitori aventi i requisiti minimi per la partecipazione;
- in sede di gara, con l'esibizione dei titoli di idoneità in fase di offerta.<sup>75</sup>

#### 2.1.6 Le Modalità di Acquisto

L'assegnazione della fornitura avviene solo successivamente aver definito la modalità di acquisto da utilizzare, ovvero:

- la tipologia di contratto e le sue caratteristiche;
- la procedura di acquisto;
- i fornitori ammessi alla procedura di acquisto;
- i criteri da adottare per aggiudicare il contratto.

La scelta della modalità di acquisto è legata da una serie di implicazioni legali, amministrative e pratiche che dipendono da una serie di fattori, tra i quali, ad esempio, l'importanza economica, le esigenze operative, la ripetitività del rapporto di fornitura nel corso del tempo, i vincoli

---

<sup>75</sup> Colangelo R., 2012.

normativi vigenti, nonché le strategie commerciali attuate dall'azienda al fine di mantenere la posizione di vantaggio nei confronti dei propri fornitori.

La finalizzazione della procedura di acquisto può avvenire in vari modi:

- Fornitura singola. Si formalizza l'acquisto mediante un contratto di appalto o un ordine di acquisto.
- Contratto aperto. Si tratta di un accordo tra committente e uno o più fornitori volto a fissare i termini di fornitura (soprattutto in merito ai prezzi di acquisto) validi per un certo periodo di tempo. Possono, inoltre, essere definiti limiti su quantità minime e massime contrattualizzate. Le forniture vengono poi realizzate in base a quanto scritto sul contratto, senza dover emettere ordini di volta in volta.
- Contratto quadro. Si tratta di un impegno tra cliente e fornitore, mediante il quale vengono stabilite le condizioni generali di fornitura. Il contratto può essere più o meno vincolante nei confronti del cliente in termini di acquisto dei quantitativi minimi indicati. Gli acquisti effettivi vengono poi formalizzati facendo riferimento al contratto quadro, ma ogni volta vengono inviati tramite specifico ordine di acquisto. La fornitura avviene, tuttavia, sulla base delle condizioni definite all'interno del contratto quadro.
- Accordo normativo. Consiste nella sottoscrizione di condizioni generali che cliente e fornitore sono tenuti a rispettare in ogni futuro rapporto commerciale per tutto il periodo di validità dell'accordo. È una base su cui costruire eventuali futuri contratti patrimoniali.
- Accordo tariffario. Si tratta di un accordo mediante il quale il fornitore riconosce al cliente un prezzo massimo di acquisto su determinati beni o servizi, senza imporre vincoli di acquisto. Si tratta sostanzialmente di un contratto normativo.

I contratti quadro (così come gli ordini aperti) permettono di standardizzare ed aggregare la domanda interna, aumentando così i volumi e mettendo a disposizione degli acquirenti condizioni più vantaggiose rispetto alla fornitura singola. Questa modalità può essere utilizzata per più tipologie di fornitura su cataloghi o per convenzioni. Nel caso di contratti quadro nella forma di convenzioni, il fornitore si impegna ad accettare gli ordinativi di tutti gli utilizzatori aderenti alla convenzione. Nel caso di contratto quadro sulla base di cataloghi vengono, invece, messi a disposizione degli utenti i vari elenchi di prodotti o servizi del fornitore, dai quali è possibile ordinare in base alle condizioni stabilite da contratto, o anche richiedere offerte migliorative.

Tuttavia, la necessità di adottare modalità di acquisto ben definite, diverse in base alla tipologia di approvvigionamento, deriva da esigenze e normative interne (legate alla salvaguardia degli interessi dell'organizzazione) o esterne (legate all'ambito in cui l'azienda opera: fornitori, clienti, Stato).

In questa fase l'Ufficio Acquisti riveste un carattere di estrema delicatezza, in quanto svolge un ruolo commerciale che richiede la capacità di instaurare e mantenere un rapporto di fiducia tra l'organizzazione aziendale e il mercato a cui si rivolge. Pertanto, è importante che l'acquisto venga portato avanti in maniera etica, assicurando trasparenza verso il cliente finale, imparzialità verso i fornitori, comunicazione delle richieste tecniche in maniera chiara e completa, valutazione oggettiva delle offerte, tutela dei diritti dei fornitori, nonché rispetto dei vincoli legislativi.

La dimensione del mercato a cui l'azienda si rivolge dipende non solo dalla Strategia di Acquisto, ma anche dalle conseguenti procedure di aggiudicazione. Tali procedure, se non condizionate dalle vigenti normative, dipendono principalmente dalle esigenze aziendali, le quali sono derivate direttamente dal tipo di relazione che l'azienda vuole adottare con il mercato, e possono essere:

- Procedure aperte. Sono procedure in cui ogni azienda interessata può presentare un'offerta. Esse prevedono un procedimento formale basato sulla pubblicità, ovvero la pubblicazione del bando, della documentazione e dell'esito di gara. L'aggiudicazione avviene sulla base di criteri stabili dall'azienda e resi noti ai partecipanti in fase preventiva, nonché mediante l'ausilio di una commissione giudicatrice.
- Procedure ristrette. Sono procedure a cui possono partecipare solo fornitori selezionati e prevedono una fase di prequalifica, al fine di individuare, appunto, i fornitori, oppure prevedono un'attività di scelta degli offerenti da una lista ufficiale, quale ad esempio il Portafoglio Fornitori.
- Procedure negoziate. Si tratta di procedure in cui la trattativa rimane privata. Sono contratti negoziati direttamente tra acquirente e fornitore, in cui il committente consulta direttamente le imprese scelte e negozia con loro i termini di contratto. Tali procedure non richiedono necessariamente la formalizzazione di tutti i vari step, in particolare della pubblicità e della



documentazione. Sono procedure interamente gestite all'interno della funzione acquisti, e richiedono una buona conoscenza del mercato e del fabbisogno interno.<sup>76</sup>

### 2.1.7 La Valutazione delle Offerte

Garantire la trasparenza del processo di acquisto e condizioni paritarie per ciascun fornitore comporta che la fase di valutazione delle offerte venga portata avanti da un soggetto imparziale, che si avvalga di metodi e criteri noti a priori e facilmente verificabili. Sostanzialmente, è importante che il metodo di valutazione si faccia da garante di omogeneità e oggettività di giudizio, utilizzando un appropriato sistema di punteggi al fine di valutare una serie di caratteristiche qualitative.

I principali elementi da tenere in considerazione per l'aggiudicazione di una fornitura sono sostanzialmente due: il prezzo e la qualità (intesa come insieme di caratteristiche oggettive ed effettivamente misurabili). Il prezzo va ad incidere direttamente sul risultato economico aziendale, la qualità, invece, sulla capacità di soddisfare i requisiti indicati nella fase di definizione della domanda interna, nonché indirettamente sul costo di utilizzo e di possesso.

Il primo step nella definizione dei vari criteri di aggiudicazione, quindi, risiede nella scelta tra il criterio del prezzo più basso e quello dell'offerta più vantaggiosa dal punto di vista economico, ovvero sta nell'individuare il miglior compromesso tra qualità e prezzo.

Il criterio di aggiudicazione basato sul prezzo più basso non valuta la componente tecnica dell'offerta, e quindi è efficacemente applicabile a quelle tipologie di forniture in cui il bene o servizio è definito in modo univoco attraverso la totale conformità ai capitolati tecnici.

Il criterio di aggiudicazione basato sull'offerta più vantaggiosa dal punto di vista economico si applica, invece, quando le caratteristiche della fornitura non sono riconducibili a un solo riferimento, ma derivano dalla combinazione di più elementi che concorrono alla capacità del bene o servizio di soddisfare i requisiti. L'offerta economicamente più vantaggiosa è quindi valutabile attraverso l'analisi di diversi elementi, che cambiano al variare del tipo di fornitura, e, oltre al prezzo, comprendono i termini di consegna, il costo di utilizzazione, la qualità, la rispondenza alle specifiche tecniche ed estetiche, il servizio post-vendita e l'assistenza tecnica. Dunque, nei modelli di valutazione delle offerte che prendono in considerazione sia il prezzo che le caratteristiche di fornitura, il risultato consiste nella diretta combinazione di due elementi:

---

<sup>76</sup> Colangelo R., 2012.

il punteggio legato al prezzo e il punteggio legato alla rispondenza alle caratteristiche tecniche e funzionali. L'aggregazione di questi punteggi avviene, solitamente, attraverso un sistema apposito di pesi, individuati al fine di rispecchiare l'importanza che l'acquirente attribuisce a ciascun fattore relativo alla fornitura. Le specifiche tecniche della fornitura vanno, quindi, a determinare il grado di soddisfazione della domanda, mentre il prezzo va ad indicare la convenienza economica della fornitura stessa.

Solitamente, il processo di valutazione parte dall'aspetto tecnico, senza considerare il fattore prezzo, al fine di evitare pregiudizi. Le valutazioni delle singole caratteristiche tecniche vengono poi aggregate per darne un punteggio complessivo, che, successivamente, è combinato con il punteggio relativo al prezzo.

Il funzionamento del modello di valutazione deve essere assicurato dalle sue stesse caratteristiche, le quali devono permettere di minimizzare i rischi legati all'acquisto, senza andare a penalizzare i vari fornitori, mantenendo come obiettivo principale la totale trasparenza e obiettività di giudizio. Nel definire il modello di valutazione vanno, quindi, considerati vari elementi, che sono:

- le modalità di valutazione del prezzo, che consistono nell'assegnare appunto un punteggio al prezzo e il relativo peso che questo deve avere rispetto alle caratteristiche tecniche e funzionali della fornitura;
- la scelta dei criteri per la valutazione delle caratteristiche tecniche e funzionali della fornitura;
- la determinazione dei pesi e delle misure da assegnare ai diversi elementi di valutazione.<sup>77</sup>

#### 2.1.8 La Fase di Negoziazione

Una volta che i fornitori idonei al soddisfacimento del fabbisogno sono stati individuati e valutati si procede con la definizione del prezzo di acquisto, attraverso una gara o, come più spesso accade, una negoziazione.

La selezione di un fornitore, e più in generale un qualsiasi acquisto, comporta sempre una negoziazione fra le varie parti coinvolte, desiderose di ottenere dal contratto le condizioni a loro più vantaggiose. Si viene a verificare una situazione di contrasto, con interessi contrapposti, che necessita di una negoziazione volta a cercare una soluzione di compromesso. La

---

<sup>77</sup> Colangelo R., 2012.

negoziiazione, dunque, consiste in una trattativa tra cliente e fornitore volta a definire tutti i vari dettagli della transazione, allo scopo finale di raggiungere un accordo che permetta la stipula del contratto di fornitura. Sebbene le parti tendano a massimizzare sempre i propri benefici, la salvaguardia della negoziazione e della sua riuscita rimane sempre un obiettivo principale. Perciò è importante che ciascuna parte sia disposta ad effettuare concessioni all'altra al fine di arrivare a una situazione di compromesso.

Solitamente la negoziazione viene intesa come un'attività di natura conflittuale, tipica di una relazione di mercato competitivo. Si parla in questi casi di negoziazione competitiva (*win-lose*), in quanto un guadagno per una delle due parti comporta necessariamente una perdita per l'altra. Normalmente, in questi casi, le parti assumono posizioni rigide, ed effettuano concessioni alla controparte al solo scopo di giungere ad un accordo, accettando conseguentemente di rinunciare a qualche beneficio. In questa tipologia di negoziazioni si cerca di sfruttare al massimo le posizioni di vantaggio, e quindi il potere contrattuale. A questo scopo, inoltre, si sfrutta la naturale concorrenza tra fornitori per far sì che l'azienda si accaparrì la maggior parte dei vantaggi.

Tuttavia, anche le relazioni di natura collaborativa (mercato collaborativo) necessitano di una fase di negoziazione, il cui obiettivo mira alla creazione di vantaggi per ambo le parti. Si ha in questo caso quella che viene definita negoziazione collaborativa (*win-win*), dove entrambe le parti ottengono benefici.

In alcuni casi, purtroppo, si viene comunque a delineare una terza situazione, che si verifica quando le parti rimangono ferme su posizioni conflittuali. Si instaurano, quindi, le cosiddette negoziazioni *lose-lose*, nelle quali entrambe le parti ottengono risultati svantaggiosi. Si tratta solitamente di negoziazioni fallite, in quanto l'obiettivo di raggiungere benefici per almeno una delle parti viene totalmente a mancare.<sup>78</sup>

L'obiettivo nelle moderne strategie di business è quello di una gestione che non vada a prevaricare il fornitore, ma capace di permettere di trarre dal rapporto il massimo vantaggio per ambo le parti. Per rendere la negoziazione efficace in tal senso è opportuno dotarsi di una serie di strumenti capaci di fornire una serie di leve durante la fase di discussione. Tali strumenti sono:

---

<sup>78</sup> Spina G., 2012.

- Scheda fornitore. Si tratta di un documento di sintesi che permette di avere a portata di mano le informazioni principali in merito al fornitore e alla relazione commerciale, e che danno l'idea di quale sia il peso dell'acquirente nei confronti del fornitore e il posizionamento di quest'ultimo rispetto alla concorrenza. Tali informazioni vanno opportunamente corredate con quelle fornite da altri strumenti.
- Analisi economica e finanziaria del fornitore. Fornisce, attraverso gli indici di bilancio, informazioni utili al fine di valutare la leva economica (possibilità di ottenere sconti) e la leva finanziaria (possibilità di ottenere dilazioni di pagamento).
- Total Cost of Ownership. Permette al negoziatore di ottenere il “costo totale” di fornitura, misurando il costo di gestione del fornitore, e quindi di valutare la competitività di quest'ultimo rispetto agli altri competitors. Durante la fase negoziale, la conoscenza del TCO può essere utilizzata come leva al fine di ottenere sconti o concessioni commerciali.
- Market test. Si tratta di confrontare il prezzo o il listino di un fornitore con quello di altri concorrenti, avendo così chiaro il posizionamento del fornitore per l'intero pacchetto dei codici di fornitura. Il documento che racchiude tali informazioni viene appunto definito *market test* e può essere strutturato in maniera diversa a seconda del tipo di acquisto.<sup>79</sup>

I principali fattori che determinano la posizione negoziale delle parti coinvolte e il loro potere contrattuale sono riconducibili agli obiettivi di ambo le parti, all'autorità dei negoziatori con cui ci si interfaccia, alla competizione tra fornitori, alla presenza di documentazione scritta, alla presenza di un rapporto di fiducia, alla conoscenza del prodotto, al tempo e al denaro, nonché alle competenze negoziali delle parti. L'insieme di questi fattori determina le posizioni delle controparti nella fase di negoziazione ed è importante conoscere e dettagliare la situazione prima di intraprendere la negoziazione, al fine di prepararla in maniera corretta e sopperire ad eventuali situazioni di svantaggio. La componente negoziale è infatti un elemento fondamentale del lavoro del *buyer* ed è importante ricevere una formazione specifica in merito. Anche le attitudini personali e l'esperienza accumulata da parte dei responsabili degli acquisti giocano un ruolo fondamentale in fase di trattativa. Inoltre, in un contesto sempre più orientato alla globalizzazione, è necessario essere pronti a negoziare con team e persone di altre lingue e culture. La negoziazione risulta, quindi, un'attività non semplice e non soggetta ad

---

<sup>79</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

improvvisazione, ma, al contrario, richiede una adeguata preparazione e conoscenza delle varie tecniche negoziali, al fine di raggiungere gli obiettivi per cui viene intrapresa.<sup>80</sup>

### 2.1.9 La Fase Contrattuale e gli Aspetti Legali del Processo di Acquisto

La fase contrattuale del Processo di Acquisto concretizza in termini legali, attraverso la stipula di un contratto, il rapporto di fornitura che era stato già precedentemente definito in termini commerciali. L'output di questa fase è, appunto, la formalizzazione del rapporto tra acquirente e fornitore, che permette non solo di chiarire gli obiettivi, ma anche di garantire gli interessi delle parti coinvolte.

Nel momento in cui si viene a definire un rapporto di fornitura, si viene a creare un rapporto giuridico tra le due parti coinvolte, che comporta l'assunzione bilaterale di obbligazioni contrattuali. Un contratto è, infatti, un atto diretto a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico e:

- è un accordo tra due o più parti volto a costruire o regolamentare un rapporto giuridico patrimoniale;
- implica l'assunzione reciproca di obbligazioni, ed è sottoposto alla regolamentazione del Codice civile.

Un ordine di acquisto è, dunque, un atto unilaterale, ed agli atti unilaterali vengono applicate le stesse norme previste per i contratti. Spesso si richiede al fornitore, infatti, di controfirmare per l'accettazione dell'ordine, fatto che lo rende un contratto, in quanto permette all'ordine stesso di assumere la veste di *accordo tra le parti*.<sup>81</sup>

La redazione di un contratto, quindi, anche se viene spesso associata alla professione legale, è un'attività molto frequente in ambito aziendale e, soprattutto, per chi lavora nell'Ufficio Acquisti. È importante, dunque, attuare un'opera di classificazione al fine di comprendere al meglio le implicazioni di ogni tipologia di contratto in una prospettiva gestionale.

La prima fondamentale dimensione di classificazione dei contratti consiste nella determinazione del prezzo. Possiamo, infatti, avere tipologie di contratto a "prezzo fisso", dove il prezzo viene concordato a priori tra le parti, senza possibilità di variazione nel corso del tempo. In questo caso il fornitore si assume gran parte dei rischi connessi agli andamenti dei

---

<sup>80</sup> Spina G., 2012.

<sup>81</sup> Colangelo R., 2012.

prezzi delle materie prime o alla necessità di utilizzo di maggiori risorse rispetto a quelle preventivate. L'alternativa, opposta a questa tipologia di contratto, è rappresentata dai contratti “*cost-plus*”, nei quali il prezzo viene determinato in base ai costi effettivamente sostenuti da parte del fornitore, ovviamente incrementati di un margine di profitto fisso o percentuale (*markup*). In questa tipologia di contratto i rischi vengono spostati dalla parte dell'acquirente, che riconosce al fornitore tutti i costi sostenuti, anche quelli dovuti ad eventuali inefficienze. Tuttavia, per acquisti soggetti a forte incertezza è difficile che una delle due parti decida di accollarsi tutti i rischi annessi. Per questo, tra le due tipologie di contratto sopracitate, si possono formulare numerose alternative intermedie:

- Prezzo fisso con aggiustamento. Il prezzo può essere modificato, al rialzo o al ribasso, a seguito della fluttuazione dei costi delle materie prime o del lavoro, in base a formule concordate preventivamente.
- Prezzo fisso con ricalcolo. Nel caso di situazioni in cui risulta complicato determinare i costi a priori, si concorda un prezzo iniziale che rimane valido fino a quando non si raggiunge un determinato livello di produzione. Una volta raggiunto il livello prefissato, il prezzo viene, quindi, ricalcolato in base ai costi effettivamente sostenuti. Il nuovo prezzo può essere applicato sia in maniera retroattiva a quanto già prodotto o soltanto alle successive consegne.
- Prezzo fisso con incentivi. Questa tipologia di contratto consiste nel concedere al fornitore un premio in termini di prezzo qualora sia in grado di raggiungere prestazioni di qualità, tempestività e flessibilità elevate, superiori a quelle minime concordate.
- Cost-plus con incentivi. Il prezzo viene determinato in base ai costi sostenuti dal fornitore, mentre eventuali risparmi rispetto ai costi stimati vengono suddivisi tra cliente e fornitore in modo concordato.
- Tempo e materiali. Si tratta di una formula tipica dei contratti di manutenzione e consiste nel riconoscere al fornitore i costi dei materiali utilizzati e delle ore effettivamente lavorate.<sup>82</sup>

La seconda fondamentale dimensione di classificazione dei contratti riguarda l'orizzonte temporale. I contratti riguardanti “acquisti spot”, che avvengono cioè in un unico momento, sono infatti diversi rispetto ai contratti relativi ad acquisti ripetuti nel corso del tempo. Un contratto di durata prolungata richiede, difatti, attenzioni maggiori, in quanto vincola le due parti interessate non solo per un tempo maggiore, ma anche per volumi e valori di acquisto

---

<sup>82</sup> Spina G., 2012.

superiori. In questi casi risulta, quindi, delicata la determinazione del prezzo iniziale. Allo stesso modo è importante valutare accuratamente le modalità di aggiustamento del prezzo, che possono essere legate a vari elementi, come ad esempio gli andamenti dei prezzi delle materie prime.

Nel caso di inadempienze da parte di entrambe le parti interessate, i contratti prevedono al loro interno delle penali, che possono servire sia come risarcimento in caso di danno, sia come deterrente nei confronti di comportamenti opportunistici. Inoltre, i contratti di lungo termine prevedono al loro interno, solitamente, delle clausole di rinnovo e di uscita: viene, infatti, valutato il comportamento del fornitore in base ai parametri concordati e ad intervalli predeterminati. Qualora la valutazione fosse positiva il contratto viene prolungato. In caso di valutazione negativa, il cliente ha, invece, la possibilità di rescindere il contratto prima del termine indicato.

Per quel che concerne la tipologia di contratti in base alla finalizzazione della procedura di acquisto, rimandiamo a quanto detto nel corso del *Sottoparagrafo 2.1.6*.

In ultima istanza, è necessario ricordare che qualsiasi contratto, oltre a prezzo, quantità e tempi di consegna, specifica anche altre importanti informazioni, quali:

- Termini di pagamento. Viene specificato quando e in che modo avverrà il pagamento della fornitura in oggetto al contratto. Il cliente, infatti, può concordare vari termini di pagamento; ad esempio, può richiedere di pagare una volta ricevuta tutta la merce ordinata; oppure, può anticipare una parte dell'importo, in genere in presenza di garanzie bancarie. In caso di acquisto di beni di investimento, invece, il pagamento viene suddiviso in più tranches, trattenendo l'ultima parte del pagamento finché il fornitore non ha terminato il lavoro e il cliente non ne ha verificato il corretto funzionamento.
- Garanzie. Il contratto specifica al suo interno l'orizzonte temporale entro il quale il fornitore si assume la responsabilità del corretto funzionamento dei beni forniti, accollandosi eventuali costi di riparazione.
- Termini di consegna. Il contratto specifica al suo interno chi è incaricato di sostenere le spese di trasporto, sdoganamento e assicurazione della merce nel passaggio dal fornitore al cliente. Queste modalità vengono codificate a livello internazionale dai cosiddetti *Incoterms (International Commerce Terms)* (Figura 2.1).

- Trasferimento di proprietà. Il contratto specifica al suo interno anche tempi e modi del trasferimento di proprietà dei beni acquistati, così come della proprietà intellettuale dei beni immateriali.<sup>83</sup>

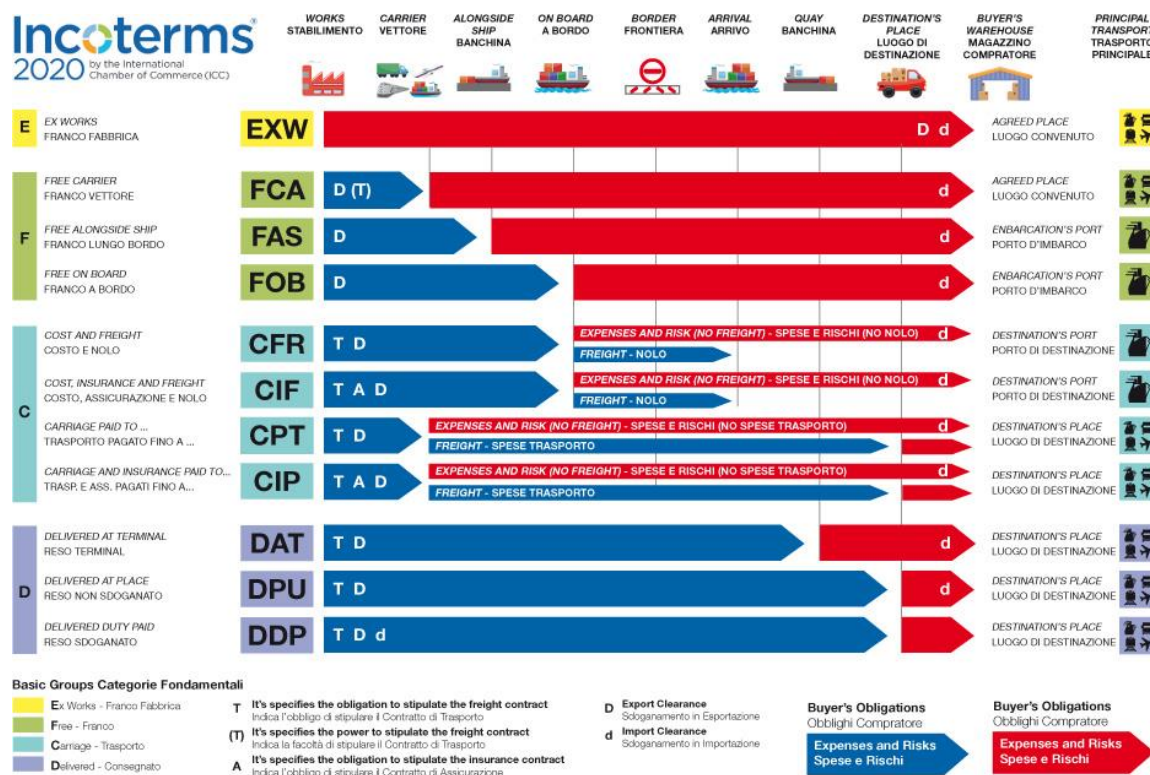


Figura 2.1: Tabella degli Incoterms® 2020 a cura della Camera di Commercio Internazionale (ICC).

## 2.2 Il Sistema degli Approvvigionamenti e le sue Fasi Operative: Il Processo di Approvvigionamento

La domanda interna, l'offerta del mercato e la struttura operativa dedicata all'Approvvigionamento sono gli elementi che interagiscono nell'acquisizione dall'esterno delle risorse necessarie all'operatività aziendale. L'integrazione tra domanda e offerta attraverso il *procurement* avviene, infatti, all'interno del Sistema degli Approvvigionamenti, il quale è capace di legare indissolubilmente la nascita e il soddisfacimento dei fabbisogni aziendali attraverso l'accesso al mercato dell'offerta, nonché la gestione degli acquisti nelle sue diverse componenti operative.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Spina G., 2012.

<sup>84</sup> Colangelo R., 2012.



Il Sistema degli Approvvigionamenti è incaricato del soddisfacimento della domanda interna, andando ad individuare le fonti di approvvigionamento all'interno del mercato dell'offerta e svolgendo tutte le attività legate alle fasi operative del *Procurement*. La domanda interna nasce dall'esigenza dell'azienda di ripristinare le risorse utilizzate o dalla previsione di consumo o di impiego delle risorse stesse, e viene quantificata in termini di volumi, tempi di impiego e limiti di spesa relativi ai fabbisogni. Una volta identificati i fabbisogni, si procede alla fase di approvvigionamento vero e proprio, che segue solitamente la fase di individuazione delle fonti e negoziazione delle offerte (propria del Processo di Acquisto).

L'individuazione delle fonti di approvvigionamento sul mercato permette, quindi, di individuare i fornitori con i quali avviare dei rapporti commerciali, attraverso un sistema di gestione delle forniture attuato seguendo le politiche aziendali in merito. Il ciclo d'acquisto vero e proprio è il processo, subito successivo, che permette di trasformare i fabbisogni in ordini verso i fornitori, e si fa carico di verificare il corretto espletamento della fornitura.

Il Sistema si avvale quindi di diversi strumenti nella gestione del mercato e delle fasi operative del Processo; strumenti come il sistema di gestione, attraverso il quale l'azienda individua e gestisce l'insieme dei vari fornitori con i quali è possibile instaurare rapporti di fornitura ottimali.

I meccanismi operativi di soddisfazione della domanda e gestione dell'offerta vengono messi in atto direttamente dalla struttura operativa del Sistema, la quale svolge un ruolo di interfaccia con il mercato. Gli elementi caratterizzanti questa struttura sono:

- le modalità di interazione con il mercato dell'offerta;
- le modalità di interazione con le funzioni aziendali che generano il fabbisogno;
- la struttura dei compiti e delle responsabilità;
- i carichi di lavoro;
- le normative, interne ed esterne, che vanno applicate;
- i vari strumenti a disposizione per la gestione delle fasi operative.

In ultima istanza, troviamo la misura delle prestazioni del Sistema, che ha lo scopo di monitorare in modo quantitativo il suo funzionamento, sotto vari aspetti, quali l'efficienza dei processi, l'efficacia nella soddisfazione dei fabbisogni, la rispondenza della struttura operativa al raggiungimento degli obiettivi.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Colangelo R., 2012.

### 2.2.1 La Struttura Operativa del Processo di Approvvigionamento

Il funzionamento del Processo di Approvvigionamento è garantito da una struttura operativa appositamente costituita, fatta di persone con ruoli e compiti ben definiti, norme e strumenti.

Essa:

- è incaricata di fornire servizio all'organizzazione aziendale, assicurando adeguati livelli di efficacia ed efficienza;
- interagisce con le varie funzioni aziendali, facendosi carico delle loro esigenze e ottimizzandole rispetto alle condizioni riscontrabili all'interno del mercato dell'offerta;
- interagisce direttamente col mercato dell'offerta al fine di selezionare e gestire le adeguate fonti di approvvigionamento preposte a soddisfare i fabbisogni interni;
- esegue il processo di acquisto vero e proprio, ottimizzando i carichi di lavoro, suddividendo i compiti e gestendo tutte le varie fasi del *purchasing*;
- applica le direttive stabilite dall'Ufficio Qualità per quel che concerne le forniture in acquisto;
- opera nel rispetto delle norme interne all'organizzazione e delle leggi vigenti, garantendo la tutela degli interessi aziendali;
- impiega e sviluppa strumenti atti a migliorare le performance dell'Ufficio Acquisti.

Le norme e gli strumenti utilizzati dalla struttura operativa hanno il compito di:

- definire comportamenti e modalità con cui la funzione acquisti opera e si relaziona con le altre funzioni (norme e procedure);
- provvedere operativamente al soddisfacimento dei fabbisogni dettati dagli enti richiedenti (richieste di acquisto e ordini di acquisto);
- regolare le attività di base della funzione acquisti (qualificazione dei fornitori, valutazione delle prestazioni, valutazione delle offerte);
- efficientare il lavoro e controllarne la riuscita (strumenti informatici).

La struttura organizzativa dell'Ufficio Acquisti è quella che assicura il funzionamento dello stesso Sistema degli Approvvigionamenti e del Processo ad esso collegato, attraverso:

- l'impiego sul mercato dell'offerta delle risorse umane con il giusto bagaglio di competenze, la conoscenza delle esigenze aziendali, la competenza di base sugli aspetti legali legati alla fase contrattuale;

- la distribuzione di compiti e la definizione dei ruoli in modo coerente alle esigenze;
- la delega delle responsabilità in merito alla gestione dei rapporti tra organizzazione aziendale e mercato dell’offerta in tutte le fasi del Processo di Approvvigionamento.<sup>86</sup>

### 2.2.2 Pianificazione, Standardizzazione e Formalizzazione dei Fabbisogni

La domanda interna è generalmente composta dall’insieme dei fabbisogni che nascono dalle esigenze delle varie funzioni aziendali. Ognuno di questi fabbisogni richiede una modalità di gestione che può variare a seconda delle caratteristiche dei beni o servizi richiesti, alle possibilità di standardizzazione, alla frequenza con la quale tendono a manifestarsi.

Per quel che concerne la frequenza dei fabbisogni, essi possono essere essenzialmente ricorrenti, cioè si manifestano più volte con regolarità o meno, o non ricorrenti. La possibilità di pianificazione dei fabbisogni varia in base alla tipologia degli stessi e cambia anche la modalità di gestione di questi ultimi. Fabbisogni pianificabili possono essere inseriti all’interno di un piano periodico degli acquisti, favorendo la ricerca delle migliori condizioni sul mercato e una maggior efficienza del processo di approvvigionamento. D’altra parte, fabbisogni non pianificabili richiedono l’attuazione di azioni specifiche, spesso in situazioni di urgenza, che precludono la possibilità di sfruttare economie di scala o di trovare condizioni migliori all’interno del mercato dell’offerta.

L’elaborazione di un piano degli acquisti permette, quindi, di ottimizzare l’allineamento delle disponibilità con le esigenze di impiego, minimizzando le scorte, e di gestire in maniera più accurata il rapporto con i fornitori, garantendo possibilità di ottimizzare i volumi, migliorando le condizioni di acquisto. Per contro, una scarsa pianificazione porta, in genere, ad un aumento della spesa e degli oneri finanziari, nonché dei costi di gestione.

Le logiche di gestione dei fabbisogni sono molto importanti in quanto hanno un diretto impatto sui risultati aziendali. Ridurre i fabbisogni semplicemente aumentando le scorte dà luogo all’immobilizzazione di capitale e alla conseguente crescita degli oneri finanziari. D’altro canto, l’eccessiva riduzione delle scorte porta a una “rottura di stock”, con conseguente fermo delle attività che porta a una perdita di produzione e, quindi, di ricavi.

Capacità e modalità di pianificazione sono una conseguenza diretta del tipo di organizzazione aziendale e delle attività svolte al suo interno. Schematizzando, si possono quindi distinguere

---

<sup>86</sup> Colangelo R., 2012.

due principali approcci di pianificazioni che fanno riferimento a due diversi modi di intendere la produzione. Questi due tecniche sono:

- MRP (Material Requirement Planning). Evoluto in MRP II (*Material Resources Planning*), permette di allargare l’ottica dai soli materiali all’insieme delle risorse di produzione.
- JIT (Just In Time).

L’MRP utilizza il modello della produzione a lotti, nel quale si produce, appunto, sulla base di previsioni. Il JIT, invece, si basa su di un modello di produzione volto a realizzare solo ciò che viene richiesto quando viene richiesto, in una logica che vede l’eliminazione delle giacenze di magazzino.

La pianificazione attraverso l’MRP comincia a partire dal Piano Principale di Produzione, o MPS (*Master Production Schedule*), che considera gli ordini acquisiti e le previsioni di vendita dei prodotti finiti, confrontati con le giacenze di magazzino e gli ordini di acquisto e produzione già emessi, al fine di schedulare i fabbisogni coerentemente con la struttura del prodotto. Gli elementi principali per strutturare l’MRP sono:

- le dimensioni dei lotti economici di acquisto e produzione;
- i tempi di produzione o consegna (*lead time*);
- la logica di produzione del prodotto (distinta base).

Il JIT, invece, si sviluppa secondo una logica diametralmente opposta. La dimensione del lotto è unitaria, la logica di produzione è a flusso (tutte le attività vengono poste in sequenza), i tempi di approvvigionamento sono virtualmente nulli. Condizione necessaria per l’applicazione del JIT è il livello massimo di qualità, che prevede anche una il concetto di “scarto zero”. Per quel che concerne gli acquisti, il JIT implica consegne di lotti minimi in tempi ridotti, e richiede quindi:

- una scelta accurata dei fornitori;
- una più forte cooperazione con i fornitori;
- una riduzione delle fonti di approvvigionamento e conseguente locazione di queste ultime in prossimità della sede aziendale;
- un continuo controllo delle performance dei fornitori.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Colangelo R., 2012.

Parlando dell'identificazione del prodotto o servizio in grado di soddisfare un determinato fabbisogno, si tratta generalmente di un processo che non risulta affatto univoco. Infatti, sul mercato si trovano, solitamente, diverse opportunità per la medesima esigenza, e questo può portare a una proliferazione di prodotti acquistati e, conseguentemente, alla frammentazione degli acquisti. La standardizzazione dei prodotti e dei servizi acquistati si pone, dunque, come una soluzione volta a ridurre la gamma e migliorarne la caratterizzazione. Il processo di standardizzazione è molto adatto, in particolare, a fabbisogni ricorrenti, mentre risulta dispendioso per acquisti occasionali. La riduzione della gamma di prodotti e servizi permette di andare a creare diverse situazioni vantaggiose, come la creazione di economie di scala, la riduzione dei costi di gestione del magazzino e la semplificazione del processo di approvvigionamento.

La determinazione dei fabbisogni derivanti dalle esigenze di produzione avviene attraverso l'elaborazione degli ordini dei clienti, a partire dalla distinta base del prodotto. Le caratteristiche dei fabbisogni dipendono in maniera diretta dai requisiti del prodotto finito e la loro pianificazione è strettamente collegata al piano aziendale delle vendite. I fabbisogni che non sono legati alla produzione, invece, vengono generalmente determinati a partire dalle richieste di acquisto pervenute dalle diverse unità organizzative aziendali e risultano spesso difficilmente pianificabili.

Di per sé un fabbisogno non genera necessariamente una domanda di risorse da acquistare dall'esterno, e quindi va presa in considerazione ogni possibile alternativa all'acquisto, in ottica di gestione della spesa. L'analisi delle varie alternative ha lo scopo di verificare l'eventuale possibilità di soddisfare internamente i fabbisogni, attraverso, ad esempio, azioni come il riuso o l'utilizzo di risorse già disponibili. Ovviamente, la prima verifica da fare, in quest'ottica, è quella relativa alla possibilità di produrre internamente invece di acquistare all'esterno (*make-or-buy*). Successivamente si potrà procedere con la verifica relativa alla possibilità di soddisfare il fabbisogno utilizzando risorse già destinate ad altre produzioni pianificate per un periodo successivo o impiegando altri componenti simili disponibili internamente.

Per quel che concerne i materiali di consumo, il fabbisogno nasce quando questi ultimi ricadono al di sotto di limiti prestabiliti. A fianco a questa determinazione automatica del fabbisogno ci deve essere però un'azione continua di controllo delle reali disponibilità e degli impegni fatta dai responsabili di produzione.

Una volta avvenuta la fase di verifica dei fabbisogni, si può procedere ad avviare il procedimento di acquisto vero e proprio, attraverso la formalizzazione della domanda. Tale attività, in genere, richiede l'emissione di una Richiesta di Acquisto (RdA), prodotta in modo automatico o manuale attraverso il sistema gestionale aziendale. La richiesta, una volta prodotta, deve essere sottoposta ad un processo di approvazione per verificare la reale la concordanza tra la richiesta di spesa e la disponibilità economica stanziata a budget dagli organi aziendali.<sup>88</sup>

### 2.2.3 Le Richieste di Approvvigionamento e la Definizione delle Forniture

La domanda interna viene a concretizzarsi con l'emissione di un insieme di Richieste di Approvvigionamento, a partire dalle quali va poi definita la composizione delle forniture sia in termini quantitativi che qualitativi, prendendo in considerazione non solo le esigenze aziendali, ma anche le condizioni di fornitura. Gli step fondamentali nella definizione delle forniture sono:

- Esame delle Richieste di Acquisto. Si tratta di individuare l'oggetto di ciascuna RdA. La richiesta di acquisto, infatti, può far riferimento a beni/servizi che possono essere più o meno standardizzati. Nel caso si faccia riferimento a degli standard, può risultare necessario andare ad individuare l'oggetto della fornitura in termini riconoscibili dal fornitore, o andare a sostituire i beni richiesti con altri equivalenti reperiti, appunto, tra quelli standard.
- Accorpamento delle Richieste. Si tratta di accorpare più fabbisogni, che possono nascere in diverse aree aziendali, in un'unica richiesta, al fine di ottimizzare la gestione degli ordini e limitare il numero di questi ultimi, andando a ridurre di conseguenza il carico della loro gestione.
- Nettizzazione dei Fabbisogni. Consiste nel "nettizzare" i fabbisogni per un unico bene, andando a confrontare le disponibilità correnti più le quantità già ordinate, al netto dei consumi previsti, con le quantità richieste, al fine di ottenere la quantità "netta" che è necessario ordinare.
- Lottizzazione degli Ordini. La quantità effettiva di acquisto spesso non coincide con quella indicata nelle RdA, in quanto le dimensioni del lotto di acquisto possono essere condizionate da varie situazioni. Ad esempio, il fornitore può condizionare la quantità di acquisto imponendo un lotto minimo d'ordine (in inglese MOQ, *Minimum Order Quantity*), o

---

<sup>88</sup> Colangelo R., 2012.

multipli di questo lotto minimo. Un'altra situazione può essere legata al consumo medio, il quale può richiedere quantità minime necessarie al fine di coprire un tempo pari a quello di riapprovvigionamento (scorta minima). Altre situazioni possono essere legate a fattori che incidono sul costo della fornitura, come sconti sulla quantità o l'incidenza dei trasporti, che possono spingere i responsabili degli acquisti ad approvvigionarsi di una quantità maggiore a quella richiesta in un'ottica di ottimizzazione della spesa.

Una volta individuato l'oggetto della fornitura, è necessario andare a definire la modalità di acquisto più opportuna, ovvero l'insieme di procedure utilizzate per l'assegnazione e la formalizzazione della fornitura stessa. La modalità di acquisto ottimale garantisce all'azienda di cogliere le migliori opportunità, attraverso l'allargamento del numero di fornitori concorrenti. Le scelte in merito alla modalità di acquisto riguardano essenzialmente la procedura di acquisto, il tipo di contratto, i criteri di scelta dei fornitori e dell'offerta. In particolare, le modalità di acquisto debbono rispondere alle esigenze etiche del rapporto commerciale messo in atto dall'Ufficio Acquisti, nonché a tutta una serie di norme legali e comportamentali volte a tutelare gli interessi sia del compratore che del fornitore.<sup>89</sup>

#### 2.2.4 Il Ciclo dell'Ordine di Acquisto e la Gestione della Fornitura

Una volta definito il fabbisogno in termini qualitativi, quantitativi e relativi alla modalità di acquisto, l'acquisto, e quindi l'effettiva acquisizione del bene o servizio dal mercato di fornitura, avviene attraverso una serie di step:

- scelta del fornitore attraverso il processo di aggiudicazione della fornitura;
- formalizzazione del contratto di fornitura;
- gestione del contratto di fornitura.

La scelta del fornitore ha di per sé una complessità, e quindi costo di esecuzione annesso, che può variare a seconda della modalità di acquisto selezionata. Nel caso di una trattativa diretta, i possibili fornitori sono scelti dal Portafoglio Fornitori in totale autonomia, con eventuale segnalazione dei preferenziali direttamente nella richiesta di acquisto. Per l'aggiudicazione è sufficiente, in questi casi, che si invii ai fornitori selezionati una richiesta di offerta, si attendano e si esaminino le offerte pervenute, per poi avviare la trattativa finale direttamente con i fornitori selezionati. Se, d'altro canto, si utilizzano i meccanismi di gara (procedura aperta o ristretta), è

---

<sup>89</sup> Colangelo R., 2012.

necessario svolgere una serie di attività che possono risultare assai onerose, quali la redazione del capitolato di gara, la pubblicazione del bando, lo svolgimento di un processo di valutazione formale dei fornitori, la fornitura di chiarimenti, e la pubblicazione dei risultati di gara.

Per quel che concerne la formalizzazione del rapporto di fornitura, esso può essere più o meno complesso a seconda della tipologia di fornitura e degli importi in gioco. La stipula del contratto avviene ogni qualvolta si renda necessario definire particolari condizioni di acquisto. In generale, infatti, anche negli ordini di acquisto si fa riferimento a clausole contrattuali standard, volte a chiarire i termini del contratto di fornitura. Le condizioni contrattuali, così come la stesura del contratto, in genere vengono supervisionati o addirittura preparati dall'ufficio legale. Per quel che concerne l'ordine, o in tal caso il contratto, esso rappresenta la base rispetto a cui viene svolta l'attività di verifica della fornitura, nonché l'accertamento della fattura.

Al termine della fornitura, che può avvenire attraverso diverse modalità a seconda del tipo di fornitura o degli accordi stabiliti, si passa alla verifica della rispondenza della consegna rispetto alle specifiche indicate nell'ordine o nel documento di riferimento. Eventuali difformità, riscontrate al momento della ricezione o al controllo di accettazione, possono provocare richieste di reso o contestazioni, con possibilità di esigere la sostituzione della merce o il reintegro delle quantità scartate. L'accettazione della fornitura chiude, di conseguenza, l'ordine. In questi casi, la contestazione può mantenere aperto l'ordine in attesa di reintegro o può chiuderlo in difetto. Sostanzialmente, l'esito dei controlli di accettazione costituisce la prima fase del processo di accertamento e pagamento della fattura al fornitore.

In sostanza, il ciclo dell'ordine di acquisto richiede una costante azione di monitoraggio al fine di assicurare il corretto soddisfacimento delle esigenze operative dell'organizzazione aziendale e la tutela degli interessi economici di quest'ultima. Punti critici della fase di monitoraggio sono il rispetto dei tempi e delle condizioni contrattuali, nonché l'eventuale fase post-vendita (garanzia). Le principali attività svolte in questa fase del Processo di Approvvigionamento sono:

- Controllo dell'avanzamento. Si tratta di effettuare controlli sull'avanzamento delle varie attività del fornitore. Questo risulta di particolare rilevanza in quei settori in cui gli stati di avanzamento sono legati al pagamento di un corrispettivo al fornitore.
- Emissione di solleciti. Si tratta di inviare solleciti, con richiesta di intervento da parte del fornitore, in caso di ritardi nelle consegne.



- Varianti all’ordine/contratto. È possibile che nel corso dell’esecuzione della fornitura si renda necessario procedere con la revisione dell’ordine o del contratto. Questo può dipendere da vari motivi e può riguardare sia le quantità che le condizioni di fornitura.
- Gestione della garanzia. Nel caso di condizioni di garanzia all’interno del contratto, la loro applicazione va considerata all’interno del processo di approvvigionamento.
- Contestazioni. In caso di ritardi che provocano danni all’azienda o in caso di problemi nella fase di accettazione della fornitura, vengono elevate contestazioni al fornitore al fine di tutelare gli interessi aziendali<sup>90</sup>.

### 2.2.5 I Processi di Gestione e Valutazione dei Fornitori

Tutte le attività volte alla ricerca di fonti di approvvigionamento individuano un insieme di potenziali fornitori con i quali può risultare utile intraprendere relazioni di natura commerciale. Al fine di rendere effettiva questa possibilità, si va a costituire quello che viene definito Portafoglio Fornitori, ossia un albo dei fornitori in cui l’inserimento di questi ultimi è legato a fasi di verifica delle loro caratteristiche, mentre la loro permanenza è prevalentemente legata al livello delle prestazioni fornite nel corso delle varie forniture effettuate. La gestione del parco fornitori comprende al suo interno attività di:

- selezione e qualificazione;
- negoziazione dei rapporti di fornitura;
- gestione dei rapporti di fornitura;
- valutazione delle prestazioni.

La selezione dei fornitori avviene solo successivamente ad un’attenta analisi delle loro caratteristiche, che comprende la valutazione delle loro potenzialità in relazione alle esigenze tecniche e di stabilità, queste ultime legate agli aspetti che consentono ai fornitori di operare con continuità all’interno del mercato di fornitura. La qualificazione, successivamente, può essere completata attraverso visite ispettive (*audit*) volte a verificare gli aspetti tecnici e qualitativi del sistema produttivo del fornitore analizzato.

La definizione del rapporto contrattuale tra cliente e fornitore può assumere varie sembianze, a seconda del tipo di relazione che si viene ad instaurare. Nel caso di rapporti stabili e continuativi, la regolamentazione può avvenire mediante accordi normativi, condizioni generali

---

<sup>90</sup> Colangelo R., 2012.

di fornitura o accordi quadro. Se viene a mancare la continuità del rapporto, o si è di fronte a forniture spot, il rapporto contrattuale viene limitato alla definizione delle condizioni della singola fornitura.

Avere a disposizione un parco fornitori che è potenzialmente in grado di soddisfare efficacemente i fabbisogni aziendali costituisce il punto di partenza per l'intero processo di gestione. Esso ha, infatti, lo scopo di adeguare costantemente il Portafoglio Fornitori al fine di garantire le migliori condizioni e la miglior qualità di fornitura. Compito della gestione è, dunque, legato a seguire l'evoluzione della domanda interna e valutare la rispondenza dei fornitori ad essa.

La valutazione delle prestazioni del fornitore, d'altro canto, permette di valutare l'effettiva capacità del fornitore di rispondere alle esigenze aziendali, di evidenziare i problemi, di migliorare il rapporto di fornitura. Mettendo a confronto le performance dei vari fornitori agenti sullo stesso segmento di mercato, è possibile andare a selezionare i migliori tra essi al fine di stimolare la competizione, migliorare il livello medio di affidabilità dell'albo fornitori, pianificare l'impiego dei vari fornitori sulla base della qualità del risultato che si vuole ottenere. Nella gestione dei fornitori bisogna considerare due elementi importanti: la gestione del budget degli acquisti e la costituzione di una "base dati negoziale". Il budget degli acquisti è il principale strumento di pianificazione degli approvvigionamenti, ed è usato anche per andare a pianificare il livello di impiego dei vari fornitori. La base dati negoziale costituisce un'estensione del concetto di Portafoglio Fornitori (o *Vendor List*), ed ha come scopo non solo quello di andare ad individuare quali fornitori impiegare per le varie forniture, ma anche di gestire tutte le varie informazioni relative alle caratteristiche e alle prestazioni effettive dei fornitori. Un uso ragionato di tutte queste informazioni permette, dunque, di negoziare al meglio i rapporti contrattuali con i vari fornitori, procedendo ad un adeguamento di prestazioni e prezzi, ponendo obiettivi e operando sostituzioni nel caso di fornitori non più adatti.<sup>91</sup>

#### 2.2.6 La Misura delle Prestazioni del Processo di Approvvigionamento

Andare a misurare le prestazioni del Sistema degli Approvvigionamenti permette di verificare quanto esse siano in linea con gli obiettivi aziendali e di individuare le strade per perseguire al miglioramento del sistema in toto. Per questo motivo è importante predisporre un sistema di

---

<sup>91</sup> Colangelo R., 2012.

monitoraggio in grado di rilevare sistematicamente sia i livelli di servizio, che il grado di efficacia dei suoi processi. Il monitoraggio è fondamentale al fine di produrre risultati tali da permettere un confronto con le altre realtà, le cosiddette *best-in-class*, al fine di andare ad individuare le varie *best practices* da adottare, nonché valutare l'evoluzione della performance aziendale nel corso del tempo.

Misurare la prestazione richiede un insieme di attività volte a:

- valutare i risultati delle varie forniture (tramite il *Vendor Rating*);
- analizzare i vari acquisti (attraverso l'analisi del portafoglio acquisti);
- valutare la struttura operativa;
- rilevare la percezione in merito ai processi di acquisto da parte di fornitori e clienti interni.

La valutazione dei risultati attraverso il *Vendor Rating* permette di individuare vari elementi volti a migliorare il processo di gestione dei fornitori. Come vedremo più avanti nella trattazione, l'utilizzo del *Vendor Rating* permette di verificare i risultati dell'applicazione di politiche di gestione dei fornitori, nonché valutare la qualità del *sourcing*.

L'analisi del portafoglio acquisti permette di mettere in evidenza gli aspetti relativi ai risultati economici del Processo di Approvvigionamento in termini di prezzi e volumi, nonché le modalità di gestione, attraverso l'analisi del volume e della distribuzione degli ordini.

La valutazione della struttura operativa ha come scopo quello di andare a verificare il corretto svolgimento delle attività previste e rilevare il loro grado di strutturazione. Permette, inoltre, di riscontrare la rispondenza delle risorse, l'assegnazione e lo svolgimento dei compiti e dei carichi di lavoro. Attraverso questa analisi è possibile evincere quanto la struttura sia rispondente alle esigenze, permettendo di individuare eventuali aree di intervento.

Infine, poiché l'efficacia del Processo di Approvvigionamento dipende dalla capacità di coinvolgere le funzioni interne e di stimolare la partecipazione dei fornitori, da questi due elementi è possibile trarre indicazioni sul livello di accettazione del processo. In particolare, è possibile andare a rilevare la qualità dei requisiti, l'efficacia del processo di valutazione delle offerte, l'efficienza e l'onerosità del Processo di Approvvigionamento.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Colangelo R., 2012.

### 2.3 *Il Sourcing e la Gestione del Parco Fornitori*

Il soddisfacimento della domanda interna implica il ricorso al segmento di mercato dell'offerta a cui l'azienda è in grado di accedere, sia in termini di localizzazione delle sedi, sia per la possibilità di negoziare un accordo commerciale soddisfacente. Allo scopo di facilitare il lavoro dei responsabili dell'Ufficio Acquisti e standardizzare il più possibile il Processo di Acquisto, è consuetudine preselezionare un insieme di fornitori le cui capacità, performance e condizioni commerciali sono state opportunamente verificate e giudicate adeguate, al fine di ricorrere in via preferenziale alle fonti di approvvigionamento così vagliate. Essi vengono, quindi, inseriti all'interno del cosiddetto "Parco Fornitori", che permette di individuare e classificare i vari fornitori sulla base delle loro caratteristiche di fornitura.

Il Parco Fornitori, detto similmente anche Albo Fornitori, è, dunque, il prodotto di un'attenta e strutturata attività di gestione del mercato dell'offerta, che, partendo dalla conoscenza delle varie esigenze interne, sia in termini di caratteristiche attuali e prospettiche del mercato che di obiettivi aziendali, consente di elaborare ed attuare le strategie di acquisto studiate.

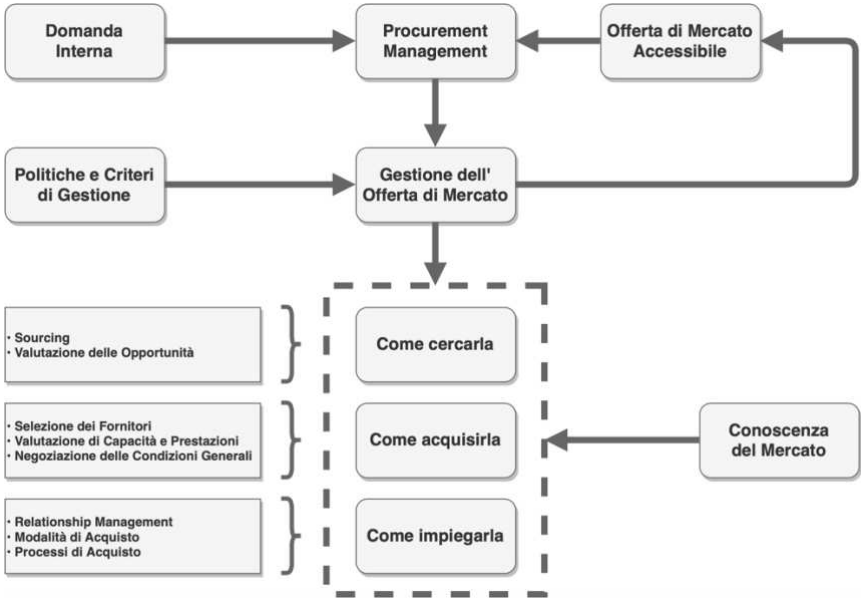
La costruzione e l'aggiornamento del Parco Fornitori avviene attraverso un'attività di ricerca delle fonti di approvvigionamento (detta *Sourcing*), che deve essere svolta in maniera coerente con le esigenze, le strategie e le politiche aziendali. La gestione dei fornitori garantisce, quindi, il mantenimento e l'ottimizzazione dell'albo, in termini di numero, caratteristiche di fornitura e rapporto qualità/prezzo.

L'evoluzione delle strategie aziendali, con la maggior focalizzazione sulle competenze specifiche e la conseguente tendenza verso l'*outsourcing* dei processi non strategici, ha reso sempre più complesso l'oggetto dell'acquisto, spostando il focus dalla negoziazione della transazione commerciale in sé alla negoziazione delle caratteristiche del rapporto di fornitura a 360 gradi. Si ha, di fatto, uno spostamento di parte del processo di creazione del valore verso il fornitore, in quanto c'è una maggiore tendenza ad acquistare prodotti che portano valore aggiunto all'azienda. Questo comporta un conseguente sviluppo della capacità di gestione del mercato dell'offerta, volto ad individuare le fonti di approvvigionamento più adeguate e utilizzarle nel modo più efficace. La trasformazione delle logiche di business, d'altro canto, riguarda oggi anche i fornitori con i quali l'azienda coopera, i quali hanno attuato un processo di modifica dei propri obiettivi e del proprio modo di operare. Questo nuovo scenario, come detto in precedenza, sposta quindi l'attenzione sulla capacità di determinare i rapporti di fornitura, piuttosto che sulla capacità negoziale nei confronti dei contratti di acquisto.

Al fine di impostare in maniera corretta ed efficace il Processo di Acquisto, sia in termini economici che di risultato, è importante possedere una sempre maggiore conoscenza sia della domanda interna che del mercato dell'offerta all'interno del quale si opera. Ergo, conoscere il mercato significa interagire con esso in maniera sempre più produttiva, sia in ottica di ottimizzazione del rapporto risultato/prezzo sia in termini di opportunità da individuare.

La possibilità per il *Procurement Management* di soddisfare la domanda interna, per quel che concerne sia i fabbisogni che la gestione della spesa, dipende, come mostrato in *Figura 2.2*, dalla capacità di scegliere l'offerta migliore tra quelle individuate all'interno di un determinato segmento di mercato, ovvero di scegliere l'offerta in grado di creare valore aggiunto per l'azienda. Questa scelta va portata avanti utilizzando politiche e criteri di gestione definiti nell'ambito delle strategie di acquisto, ed è quindi necessario stabilire:

- come cercare l'offerta, cioè su che basi svolgere attività di *sourcing* e valutazione delle opportunità di mercato.
- come acquisire l'offerta una volta identificata, cioè quali strategie attuare per la selezione dei fornitori, la valutazione delle loro capacità e prestazioni e la negoziazione delle condizioni generali di fornitura;
- come impiegare l'offerta una volta che è stata acquisita, cioè quale tipologia di rapporto instaurare (*Relationship Management*), nonché definire modalità e processi di acquisto.



**Figura 2.2:** La gestione del mercato dell'offerta.

Per individuare le migliori strategie da utilizzare nella gestione dell'offerta, quindi, è necessario considerare le esigenze interne, l'impatto che queste hanno sui risultati e le caratteristiche del mercato stesso.<sup>93</sup>

Il cambiamento delle strategie aziendali e dei modelli di produzione, conseguentemente alla crescita di importanza dei rapporti di fornitura, hanno quindi modificato quelle che sono le odierne logiche di accesso al mercato dell'offerta.

L'integrazione della *supply chain* e dei processi esternalizzati all'interno degli stessi processi aziendali, nonché la riduzione del valore aggiunto dovuta al sempre più frequente ricorso all'acquisizione di risorse dall'esterno, hanno portato a rendere i fornitori una componente sempre più determinante per la capacità aziendale di creare risultato. L'importanza della scelta del fornitore, insieme con l'elevata differenziazione del mercato dell'offerta, hanno fatto sì che le logiche di governo della spesa si estendessero fino a monte della fornitura, partendo dall'analisi di mercato per arrivare fino alla definizione ed attuazione delle politiche di gestione dei fornitori. C'è quindi un mutamento della prospettiva degli approvvigionamenti, che passa da gestione delle forniture a gestione dei fornitori, i quali cambiano connotazione, diventando vere e proprie risorse produttive, al pari delle altre risorse interne.

All'interno di questo nuovo scenario che viene così a delinearsi, i fornitori devono essere sempre più affidabili ed adeguati in termini di benefici apportati, competitivi, nonché adatti ad essere coinvolti in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi di risultato e di crescita, avendo sempre uno sguardo al mantenimento di un corretto rapporto di fornitura.

Il compito dell'Ufficio Acquisti è, dunque, quello di conoscere il mercato per individuare i fornitori più adeguati alle varie esigenze, in termini di affidabilità, qualità e convenienza economica, così da mettere in piedi rapporti di fornitura efficaci e duraturi.<sup>94</sup>

### 2.3.1 Strategie e Politiche di Gestione dei Fornitori

L'individuazione e gestione dell'offerta rappresenta certamente una delle attività al centro della definizione delle strategie di acquisto; di conseguenza, la gestione dei fornitori è uno dei principali fattori strategici e, in quanto tale, richiede approcci diversi a seconda delle varie situazioni che si vengono a delineare. Al fine di individuare la giusta offerta sul mercato è importante andare a conoscere sia le esigenze interne che del mercato esterno, nonché utilizzare

---

<sup>93</sup> Colangelo R., 2012.

<sup>94</sup> Colangelo R., 2012.

criteri adeguati di valutazione e selezione dei fornitori a seconda delle caratteristiche della domanda.

La gestione dei fornitori deve, quindi, essere condotta in maniera efficace, in modo tale da garantire la disponibilità delle risorse adatte alla soddisfazione dei bisogni aziendali che si vengono a creare, instaurando rapporti con i fornitori finalizzati alla crescita della relazione commerciale. Al fine di ottenere risultati migliori dall'impiego dei fornitori e dalla gestione di questi ultimi, la strategia di gestione deve permettere di definire quale sia la giusta strada da imboccare per quel che concerne il coinvolgimento dei fornitori stessi, individuando il modo più adatto di gestire il rapporto. Il coinvolgimento dei fornitori può essere, quindi, più o meno alto. Una strategia di basso coinvolgimento è giustificabile quando garantisce un contenimento dei costi di acquisto, abbassando i costi diretti attraverso la concorrenza, e risulta consigliabile quando l'azienda ha modo di esercitare un certo livello di pressione nei confronti dei fornitori. D'altro canto, strategie di alto coinvolgimento sono giustificabili quando possono condurre a una riduzione dei costi dei processi di produzione e dei flussi di fornitura, garantendo un miglioramento dei livelli di servizio e della flessibilità, oppure quando l'azienda può migliorare la propria competitività attraverso l'utilizzo delle competenze del fornitore. Sono, invece, consigliabili quando l'interdipendenza cliente-fornitore non è altrimenti evitabile o quando la gestione della fornitura risulta particolarmente complessa.

Le strategie di coinvolgimento sono oltremodo condizionate dal numero di fornitori e dal costo della gestione dei fornitori. Una strategia di alto coinvolgimento comporta, infatti, una capacità di gestione di un numero di fornitori non troppo elevato, nonché costi di gestione elevati. D'altra parte, una strategia di basso coinvolgimento ha un basso costo e, di conseguenza, consente la possibilità di rivolgersi a un maggior numero di fornitori.

Tuttavia, avere un Parco Fornitori accuratamente selezionato e gestito non significa rinunciare a sfruttare logiche di concorrenza tra di essi. Al contrario, l'incentivazione della competizione tra fornitori risulta essere efficace al fine di motivare i fornitori a migliorare continuamente i propri processi interni. Tale incentivazione può essere condotta in vari modi: si può far competere i fornitori sulla singola fornitura, sia sul livello di prestazione globale. Nel primo caso si cerca di portare a un miglioramento della capacità di offerta, mentre nel secondo caso si dà la possibilità di accedere a maggiori opportunità a chi dimostra di avere prestazioni in linea con le esigenze aziendali.

Per quel che concerne l'elaborazione delle strategie, essa richiede una stretta conoscenza della situazione corrente e l'individuazione dei principali fattori critici. Lo strumento principale che permette l'acquisizione di informazioni in merito al processo di acquisto è quello dell'analisi del portafoglio acquisti, che permette di classificarli per importanza e rischio, e permette, quindi, di individuare gli elementi sui quali impostare le varie linee strategiche.<sup>95</sup>

L'Approvvigionamento è a tutti gli effetti un'attività commerciale e, in quanto tale, necessita del rispetto di principi di etica sia verso l'interno che verso l'esterno dell'organizzazione. In particolare, per quel che riguarda la gestione del mercato dell'offerta, è necessario che vengano attuate politiche comportamentali in grado di garantire la maggior trasparenza possibile in merito all'operato aziendale. Queste politiche comportamentali di gestione del mercato dell'offerta definiscono, quindi:

- quali tipologie di relazione vengono a instaurarsi con i fornitori e in quali circostanze;
- quali logiche di incentivazione della competizione si intende attuare;
- quali modalità di acquisto si vanno ad utilizzare e in quali circostanze.

Le politiche che si vanno ad attuare vanno così ad influenzare i vari indirizzi strategici, i quali devono venire definiti in maniera precisa ed applicati utilizzando i corretti criteri di gestione, ovvero le corrette indicazioni operative volte a supportare le politiche comportamentali così da assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. I principali criteri che vengono usualmente stabiliti nella fase di gestione degli approvvigionamenti riguardano:

- le modalità di ricerca e selezione dei fornitori da utilizzare e come valutarne la potenzialità;
- la struttura da adottare per il Parco Fornitori e il suo dimensionamento, nonché come andare a classificare ognuno di essi;
- la determinazione dei volumi massimi di fornitura;
- le modalità di gestione del Parco Fornitori;
- i processi di acquisto da utilizzare, i fornitori da coinvolgere e le modalità di valutazione delle offerte;
- i meccanismi da impiegare al fine di incentivare la competizione;
- la valutazione delle prestazioni dei fornitori, andando a definire un modello di *Vendor Rating* adeguato alle esigenze aziendali;

---

<sup>95</sup> Colangelo R., 2012.



- la modalità di utilizzo della valutazione dei fornitori ai fini della gestione dell'albo.<sup>96</sup>

### 2.3.2 La Gestione delle Relazioni con i Fornitori

Se da un lato l'analisi della composizione della spesa è utile al fine di ricavare le indicazioni necessarie all'elaborazione della strategia di acquisto, l'utilizzo della Matrice di Kraljic permette di valutare l'importanza ed il rischio delle varie forniture e, conseguentemente, di individuare il miglior tipo di relazione da attuare con ciascun fornitore al fine di ottimizzare la gestione globale della spesa e, quindi, i risultati aziendali. Dall'analisi della matrice si evince che più gli acquisti risultano strategici, tanto più risulta opportuno cercare un'integrazione con il fornitore in questione, sia dal punto di vista operativo che dal punto di vista tecnico. Al variare del grado di integrazione si possono adottare diverse tipologie di rapporto:

- un basso livello di integrazione tecnica e operativa, come quello per l'acquisto di *commodities* o anche per le lavorazioni esterne, è utilizzato per i cosiddetti acquisti non critici nella Matrice di Kraljic, cioè acquisti in cui la ragione del rapporto è legata alla necessità di portare a termine una transazione commerciale soddisfacente per quel che concerne prezzo e consegna;
- un'integrazione operativa è utilizzata quando si richiedono specifiche caratteristiche a livello di disponibilità (i colli di bottiglia di Kraljic); in questo caso si scelgono i fornitori in base alla loro affidabilità;
- l'eccellenza del fornitore viene ricercata se prevalgono esigenze di tipo tecnico, come qualità e prestazioni;
- un alto livello di integrazione sia tecnica che operativa si utilizza quando al fornitore viene richiesta una garanzia di risultato, per cui è fondamentale che sia eccellente, affidabile, ma anche capace di assumersi responsabilità e fornire un alto livello di collaborazione.

Per ognuna delle diverse situazioni presentate si hanno modi differenti di condurre e gestire sia la singola fornitura, che il rapporto, continuativo o occasionale che sia.

Un rapporto limitato all'esecuzione di una sola transazione commerciale non prevede solitamente un particolare tipo di gestione, ma si richiede il solo rispetto delle specifiche e delle condizioni di fornitura, spostando il focus sul solo fattore prezzo. Le condizioni di fornitura, in questo caso, vengono riviste di volta in volta, mentre non si è in genere in grado di misurare le

---

<sup>96</sup> Colangelo R., 2012.

prestazioni interne del fornitore, e difficilmente vi è possibilità di attuare politiche volte allo sviluppo del fornitore stesso.

La prevalenza di esigenze di tipo operativo, invece, fa sì che il rapporto di fornitura sia incentrato sulle capacità del fornitore di assicurare la disponibilità dei prodotti o servizi richiesti, e, quindi, si richiede allo stesso fornitore di essere puntuale con le consegne e di assicurare alti standard qualitativi. Tale tipologia di rapporto richiede efficacia nella comunicazione e integrazione dei sistemi informatici. La presenza di obiettivi ambiziosi in termini di prestazione fa sì che si instaurino iniziative di sviluppo del fornitore.

D'altro canto, quando la finalità del rapporto è la ricerca dell'eccellenza tecnica, l'enfasi si sposta sulle capacità del fornitore, in quanto, in questi casi, c'è una tendenza da parte del cliente a cercare opportunità esterne per acquisire competenze non facenti parte del *core business* aziendale. Solitamente si sviluppa, dunque, un interesse ad una collaborazione volta al miglioramento dei processi. In questa tipologia di relazione sono rese partecipi non solo le aree commerciali, ma anche le stesse aree tecniche e operative.

Infine, quando si ha necessità di avere un alto livello di integrazione tecnica e operativa si passa a un rapporto stretto, basato sulla condivisione delle responsabilità. In questi casi si procede all'allineamento dei processi, attuando strategie di pianificazione congiunte, coinvolgendo il fornitore anche nelle fasi di progettazione. Una tale apertura verso il fornitore comporta anche il trasferimento di informazioni sensibili, che porta all'instaurarsi di rapporti di collaborazione su archi di tempo medio-lungo. Si passa, quindi, da un rapporto di pura fornitura a una vera e propria partnership.<sup>97</sup>

### 2.3.3 Il Processo di Sourcing

Il *Sourcing* è un processo continuo, volto alla ricerca sistematica di potenziali opportunità all'interno del mercato dell'offerta, in una prospettiva non solo rivolta al breve, ma anche al medio-lungo periodo. Lo scopo di questo processo è quello di acquisire condizioni di vantaggio competitivo attraverso l'approvvigionamento di risorse ottimali alle migliori condizioni. Per un corretto svolgimento dell'attività di *sourcing* è necessario utilizzare in maniera corretta una serie di competenze commerciali, tecniche e di management; si ha, quindi, una forte

---

<sup>97</sup> Colangelo R., 2012.

connotazione multidisciplinare e strategica, in quanto dall'efficacia di questo processo dipende il grado di affidabilità di fornitori e la capacità di governo della spesa attraverso:

- l'individuazione dell'offerta più coerente alle varie esigenze della domanda interna e in linea con gli obiettivi aziendali;
- l'impiego ottimale del Parco Fornitori, attraverso il suo dimensionamento, la determinazione del volume di fornitura adeguato e l'individuazione di rapporti di fornitura al fine di incentivare la concorrenza.

Il processo di *sourcing* (Figura 2.3) deve, quindi, essere portato avanti in maniera tale da riuscire ad ampliare, o modificare, la struttura e la composizione del Parco Fornitori, attraverso una sistematica azione di monitoraggio del mercato, volta a conoscere in maniera tempestiva:

- l'offerta, le sue caratteristiche e la sua evoluzione;
- i fornitori e le loro potenzialità;
- i mercati e le loro caratteristiche.

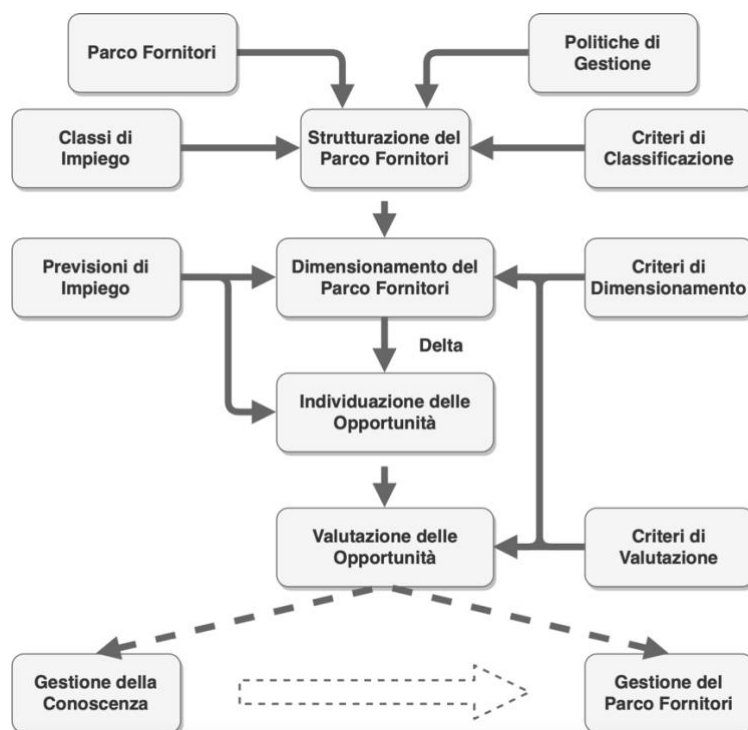
La costruzione e il mantenimento del Parco Fornitori richiede lo svolgimento di una serie di attività volte a:

- definire l'organizzazione e la struttura del Parco Fornitori da utilizzare;
- verificare che le dimensioni del Parco Fornitori siano adeguate al fine di soddisfare la domanda interna;
- ricercare nuovi fornitori per adeguare il Parco disponibile sia a livello dimensionale che qualitativo
- valutare l'adeguatezza dei nuovi fornitori individuati.

Al fine di definire la struttura del Parco Fornitori è necessario andare ad individuare al suo interno le varie categorie, le loro caratteristiche e i possibili impieghi. Queste categorie devono venire, quindi, classificate secondo i criteri che l'azienda ha definito, in accordo cioè alle politiche aziendali.

Il Parco Fornitori a disposizione dovrà, dunque, soddisfare le esigenze di impiego sia in termini quantitativi che qualitativi. La valutazione della sua rispondenza a queste esigenze andrà valutata in relazione alle previsioni dei fabbisogni. In caso di alcune mancanze, è necessario che l'impresa proceda all'integrazione di nuovi fornitori, individuando le opportunità che il mercato offre in funzione dei requisiti richiesti. Le possibili opportunità devono poi essere opportunamente verificate e valutate, sia in termini qualitativi che quantitativi. Questa fase ha

un'importante influenza sull'affidabilità del Parco Fornitori e, di conseguenza, sulla mitigazione dei rischi di fornitura.



**Figura 2.3:** Il processo di sourcing.

Nel corso del processo di *Sourcing* viene raccolta anche una grande quantità di informazioni relative sia al segmento di mercato in cui si opera, sia ai fornitori valutati. Tali informazioni, integrate con l'esperienza derivata dall'impiego dei fornitori, costituiscono un patrimonio importante, ovvero quella che possiamo definire la "sostanza" della conoscenza del mercato dell'offerta.<sup>98</sup>

#### 2.3.4 Struttura e Organizzazione dell'Albo Fornitori

Con il termine "Parco Fornitori" si intende un insieme di fornitori dei quali l'azienda si serve con regolarità, costituenti un segmento di mercato accessibile con facilità, senza attività di valutazione preliminare e in grado di soddisfare le esigenze aziendali.

Quando si parla di "Albo Fornitori", invece, ci si riferisce a una modalità strutturata di gestione del Parco Fornitori. Esso si pone come un vincolo per l'accesso al mercato dell'offerta, in

<sup>98</sup> Colangelo R., 2012.

quanto presuppone che i fornitori, per essere impiegati, debbano rispondere a determinati requisiti aziendali, che vanno opportunamente valutati attraverso una fase di selezione e qualificazione. Il processo di inserimento di un fornitore all'interno dell'albo fa sì che l'attività di selezione dei fornitori tenda ad irrigidirsi, rendendoli interlocutori preferenziali per le classi merceologiche per le quali sono stati opportunamente qualificati. Sicuramente, la qualificazione dei fornitori permette di aggiungere valore al Processo di Approvvigionamento in quanto è uno strumento di conoscenza, mentre l'Albo Fornitori si pone come la base informativa per la gestione dell'offerta. È importante, tuttavia, porre la giusta enfasi sul ruolo dell'albo, onde evitare che possa diventare una semplice lista dei fornitori utilizzati.

Il primo elemento informativo dell'albo risiede nella sua struttura, che si pone come guida nella scelta e nell'impiego dei fornitori posti al suo interno. La collocazione di un fornitore all'interno dell'albo, infatti, deve rispecchiare gli obiettivi di impiego aziendali, permettendo di individuare quali sono le classi merceologiche per le quali è opportuno impiegarlo, e quale tipologia di relazione è possibile instaurare nei suoi confronti. La strutturazione dell'albo, dunque, mette in atto quelle che sono le politiche di gestione dei fornitori, che permettono a sua volta di definire gli obiettivi che si intende perseguire con la costituzione dell'albo stesso.

I criteri di gestione atti a costruire e mantenere l'Albo Fornitori sono, dunque, relativi alla corretta relazione da attuare con i vari fornitori e a come inquadrarli all'interno dell'albo. Sulla base delle diverse tipologie di relazione che si vogliono intrattenere con i fornitori, all'interno dell'albo è possibile individuare varie sezioni comprendenti diverse tipi di relazioni:

- fornitori strategici o partner, che, grazie a tecnologie proprietarie, sono in grado di attuare investimenti e assumersi responsabilità di integrazione. Con loro si instaurano rapporti ad alto coinvolgimento;
- fornitori stabili, che offrono prezzi competitivi in cambio di relazioni di medio-lungo periodo. Nel loro caso il coinvolgimento è intenso;
- fornitori di nicchia, in grado di fornire prodotti su mercati particolari, con coinvolgimento moderato;
- fornitori specifici, in possesso di particolari conoscenze o prodotti, con livello di coinvolgimento basso;
- fornitori entranti, con coinvolgimento basso in quanto non è ancora stato definito alcun tipo di rapporto a medio-lungo termine anche se hanno del potenziale;
- fornitori occasionali, di impiego saltuario, con basso coinvolgimento.

Se si organizza l'albo per classi merceologiche, invece, si può verificare la condizione in cui uno stesso fornitore può essere classificato per classi diverse. Ad esempio, potrebbe risultare preferenziali per determinate categorie, marginale per altre.

Oltre all'aspetto relativo alle classi merceologiche, l'albo deve essere in grado di dare, per volumi e tipologie di fornitura diverse, delle linee guida relative a quali fornitori preferire nei diversi casi. Queste linee guida sono direttamente derivate dalle politiche di gestione applicate al Parco Fornitori. L'impiego ipotizzato per le diverse classi di fornitura deve essere coerente con le capacità del fornitore e con la scelta o meno di concentrare una fornitura presso uno specifico fornitore o presso una classe di fornitori. Quando si decide di utilizzare un unico fornitore, quindi, si deve valutare bene l'effetto che potrebbe avere questa scelta sul fornitore e sull'acquirente stesso. Il rapporto tra cliente e fornitore deve essere, difatti, equilibrato, in quanto, contrariamente, si potrebbe trasformare in una situazione problematica per una o ambo le parti. Infatti, affidarsi ad un unico fornitore può creare una condizione di dipendenza che aumenta il rischio connesso a tale fornitura, soprattutto nel caso in cui il fornitore dovesse avere dei problemi riguardo la fornitura richiesta. D'altro canto, un'incidenza troppo bassa in termini di quantità sul volume di affari del fornitore potrebbe portare a situazioni in cui il fornitore non risulti interessato a stringere rapporti duraturi con l'azienda. Di contro, un'incidenza troppo elevata può portare a danneggiare da un lato il fornitore, dall'altro può privare il cliente delle varie opportunità che il mercato può presentare. Dunque, risulta fondamentale monitorare attentamente i vari rapporti di fornitura in maniera oculata e puntuale.

Uno strumento utile per effettuare questa attività di monitoraggio nei confronti delle varie relazioni con i fornitori è rappresentato dalla "matrice degli impegni" (*Figura 2.4*). Tale matrice mette in relazione l'impegno del fornitore, inteso come incidenza dell'ordinato sul fatturato riferito alla classe merceologica considerata, e l'impiego da parte del committente, inteso come incidenza dell'ordinato nei confronti del fornitore sull'ordinato totale. I vari criteri di gestione permettono di fornire una sorta di guida volta a determinare il numero di fornitori per ogni fascia di impiego e i vari livelli di impegno per i fornitori. In questo caso, un numero eccessivo di fornitori, oltre a rendere più difficile la gestione, fraziona i volumi di acquisto, impedendo il conseguimento di economie di scala. I volumi per fornitore devono essere, infatti, compatibili con le loro dimensioni tali da permettere riduzioni di prezzo, ma non troppo elevati da comportare un fattore di dipendenza eccessivo per l'impresa.

La matrice degli impegni permette, dunque, di analizzare il corretto utilizzo del Parco Fornitori per classe merceologica e di individuare la via migliore per allineare la gestione dei fornitori alle strategie di acquisto aziendali. La distribuzione dei fornitori sulla matrice fornisce, infatti, una serie di informazioni relative al grado di saturazione del fornitore, alla dipendenza del cliente dal fornitore, alla marginalità dell'apporto e dell'impegno del fornitore, oltre a permettere l'individuazione del rapporto ottimale in termini di impegno richiesto dal cliente ed impegno sopportato dal fornitore.<sup>99</sup>

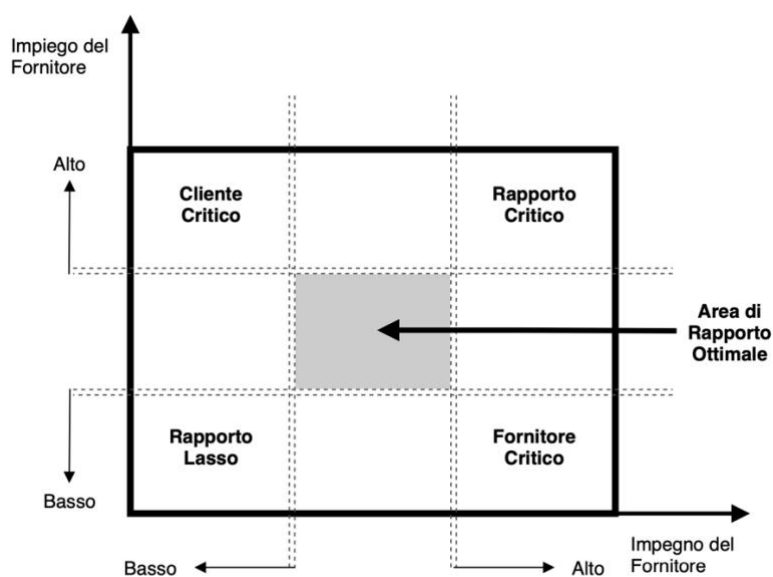


Figura 2.4: La matrice degli impegni.

### 2.3.5 La Valutazione delle Opportunità di Fornitura

La ricerca e la conseguente selezione dei fornitori per una singola fornitura sono compiti che spettano al *buyer*, e, se l'albo fornitori è gestito correttamente, avviene all'interno di un Parco Fornitori costruito sistematicamente attraverso una attenta ricerca di opportunità, operata all'interno del processo di *sourcing*. Questa ricerca si svolge attraverso diverse attività, tutte importanti, che elenchiamo brevemente di seguito. La prima attività è quella di *scouting*, che ha l'obiettivo di cercare sul mercato dell'offerta le migliori possibilità di soddisfazione dei fabbisogni interni. Un'altra attività consiste nell'analisi delle opportunità individuate, volta a

<sup>99</sup> Colangelo R., 2012.

mettere in evidenza le capacità di fornitura e le caratteristiche aziendali. Infine, anche la valutazione delle stesse opportunità rappresenta una delle attività essenziali del *sourcing*.

Per verificare se, effettivamente, una potenziale fonte di approvvigionamento si trasformi in opportunità, occorre valutare la presenza di condizioni generali in linea con le strategie aziendali, quali:

- la rispondenza ai requisiti generali relativi alle caratteristiche dell'impresa;
- il profilo di business del fornitore, il quale deve essere coerente con i fabbisogni aziendali;
- una capacità tecnico-produttiva che sia in grado di assicurare qualità, volumi e tempi di consegna;
- la capacità operativa;
- l'assenza di condizioni sfavorevoli allo stabilimento di rapporti col fornitore.

Ovviamente, al fine di valutare l'adeguatezza dei fornitori rispetto alle esigenze aziendali, è necessario avere a disposizione elementi conoscitivi sufficientemente dettagliati e puntuali. In questo senso è importante, quindi, verificare la capacità del fornitore di raggiungere i risultati prefissati e la sua affidabilità. A questi elementi si aggiunge la verifica della copertura delle esigenze di tipo tecnico e la coerenza dei prodotti offerti dal fornitore con i fabbisogni richiesti. Concettualmente, la ricerca di mercato deve fornire un profilo del potenziale fornitore tale da permettere di avere un quadro generale per chiarire chi è, che cosa fa e come fa business. Il "chi è" permette di evidenziare le caratteristiche dell'azienda, fornendo informazioni sulle dimensioni del business e sulla situazione reddituale e societaria. Il "cosa fa" permette di comprendere qual è la sua offerta, in termini di prodotti/servizi, e qual è la sua struttura produttiva. "Come fa business" ci dà informazioni sui risultati che raggiunge e sulle strategie messe in atto.<sup>100</sup>

Tutte queste informazioni saranno poi utili al fine di comprendere meglio la diversa natura dei fornitori presenti nell'albo, andando a scandagliare le varie opportunità che si presentano in relazione con le reali necessità dettate dalla domanda interna.

### 2.3.6 Struttura e Dimensionamento del Parco Fornitori

Per riuscire ad incidere nelle attività preposte alla gestione della spesa, il processo di *sourcing* deve mettere a disposizione dell'azienda un Parco Fornitori che sia in grado di:

---

<sup>100</sup> Colangelo R., 2012.



- facilitare la standardizzazione della domanda, attraverso un’offerta che sia ampiamente strutturata e accurata;
- permettere l’attuazione di politiche volte al coinvolgimento dei fornitori, tenendo a mente anche il loro peso all’interno del portafoglio acquisti;
- soddisfare i fabbisogni interni attraverso il minor numero di fornitori possibili e, conseguentemente, favorire in questo modo lo sfruttamento delle economie di scala e di azioni di *saving*, ottenute attraverso l’aumento dei volumi di acquisto per singolo fornitore.

Al fine di andare ad individuare il numero minimo di fornitori in grado di garantire il soddisfacimento della domanda interna, è necessario svolgere un’attività di dimensionamento del Parco Fornitori andando a:

- misurare il livello di impiego dei vari fornitori, andando ad individuare le classi che impattano maggiormente sui risultati aziendali;
- valutare il potenziale dei fornitori disponibili;
- confrontare il potenziale a disposizione con le previsioni di impiego.

Il primo step da compiere consiste nell’effettuare la cosiddetta Analisi ABC dei fornitori. Tale analisi è un tipo di analisi statistica, basata sul principio di Pareto, che presuppone la suddivisione dei fornitori in esame in tre classi di valutazione (classe A, classe B e classe C) con lo scopo di valutare l’impatto che provocano sul risultato aziendale, definendo in questo modo i fornitori più rilevanti e quelli di minor importanza. Si tratta di uno strumento in grado di determinare, quindi, la dispersione dell’ordinato e fissare gli obiettivi di concentrazione. La fascia critica è quella relativa alla classe A, che incide per l’80% dell’ordinato. Solitamente, in questa classe, alcuni sviluppano relazioni forti con l’azienda, dovuti a condizioni come il possesso di tecnologie o *know-how* specifico, ma anche situazioni di leadership del mercato; la loro gestione rientra, quindi, più nell’ambito della politica aziendale che di quella commerciale. Gli altri fornitori possono essere classificati in vari modi, come il tipo di impiego o i criteri di gestione utilizzati, e il loro potenziale va valutato sulla base della dimensione del business e, in caso di utilità, per classe merceologica.

La verifica della copertura del fabbisogno previsto, secondo i criteri di impiego adottati con i vari fornitori a disposizione, permette di determinare l’adeguatezza o meno del Parco Fornitori

e, in caso di copertura insufficiente, fornisce indicazioni in merito alla ricerca di nuovi fornitori da inserire.<sup>101</sup>

#### *2.4 Strumenti di Gestione del Portafoglio Acquisti e dei Fornitori*

Come visto nel Paragrafo precedente, il *Sourcing* permette di individuare le fonti di approvvigionamento che, inserite nell'Albo Fornitori, diventano risorse impiegabili ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni interni. Il passaggio dall'attività di ricerca e valutazione delle opportunità alla fase di impiego richiede la costruzione di un sistema di relazioni, attraverso appositi strumenti di gestione dei fornitori. Tale sistema ha l'obiettivo di creare valore per l'azienda attraverso azioni di miglioramento della qualità entrante, la riduzione dei rischi legati alla fornitura, il contenimento dei prezzi di acquisto, nonché la riduzione dei costi generali di gestione. L'obiettivo della fase di gestione dei fornitori è quello di assicurare un costante rifornimento di risorse in grado di soddisfare le esigenze aziendali in termini qualitativi, quantitativi, economici e di affidabilità. È importante, quindi, sviluppare tale sistema di relazioni, soprattutto in ottica strategica, attraverso l'attuazione di una struttura di approvvigionamento finalizzata alla crescita del potenziale e delle prestazioni del Parco Fornitori. Lo strumento più adatto a questo processo di crescita è l'attuazione di un ciclo di miglioramento continuo delle relazioni coi fornitori, basato sull'incentivazione della competizione ed il monitoraggio delle prestazioni complessive.

Il primo step del ciclo di miglioramento continuo consiste nel selezionare i fornitori andando a verificare la rispondenza delle loro caratteristiche tecnico-economiche alle esigenze aziendali, cioè nell'attuare un processo di qualificazione, volto ad individuare le aree per l'impiego ottimale dei vari fornitori. I fornitori che superano la fase di qualificazione vengono inseriti, quindi, nell'albo e nel processo stesso di competizione tra fornitori qualificati. È proprio attraverso questo processo di competizione, infatti, che si persegue il miglioramento continuo delle prestazioni e del controllo dei prezzi, in quanto permette di individuare tra i fornitori qualificati quelli con i quali è più allettante instaurare rapporti continuativi e di partnership.

Il meccanismo preposto al mantenimento della competitività è legato al monitoraggio del potenziale e delle prestazioni del fornitore, il quale permette di valutare la capacità di allineamento alle diverse dinamiche del mercato da parte dei vari fornitori.

---

<sup>101</sup> Colangelo R., 2012.

Per attuare il meccanismo di sviluppo delle relazioni è necessario, quindi, misurare le capacità e le prestazioni dei fornitori. Il confronto tra i fornitori è necessario, invece, per la creazione e il sostentamento della concorrenza, che permette non solo una riduzione dei prezzi, ma anche un miglioramento della qualità e dei risultati economici e operativi.

Il processo di gestione dei fornitori permette, quindi, la selezione delle fonti di approvvigionamento (derivanti dall'attività di *sourcing*) necessarie a mantenere in funzione l'Albo Fornitori, dal quale vanno, invece, escluse quelle che non soddisfano le esigenze o che non vengono più impiegate, e comprende attività come la qualificazione dei nuovi fornitori, l'individuazione delle migliori possibilità di impiego del fornitore, la negoziazione delle condizioni generali e la valutazione del risultato delle forniture. Tale processo è tanto più efficace, quanto più permette la costruzione e il mantenimento di un Parco Fornitori adeguato in termini di dimensioni e resa tecnica ed economica, attraverso la scelta di fornitori adatti alle esigenze aziendali e il monitoraggio e adeguamento delle loro prestazioni. Per far ciò, deve attuare strumenti strutturati di valutazione complessiva dei fornitori, come appunto la *Vendor Evaluation*, che siano in grado di supportare il ciclo di miglioramento continuo delle relazioni aziendali.

L'ottimizzazione dei costi, attraverso apposite strategie di acquisto, richiede una conoscenza, non solo delle relazioni con i fornitori, ma anche della composizione della spesa e delle modalità con cui si spende, nonché la verifica dell'impatto delle singole componenti della spesa sui risultati aziendali. Individuare le diverse componenti della spesa è necessario al fine di controllare come sono gestite le variabili determinanti dei costi di acquisto, mentre i risultati permettono di individuare le corrette linee di azione da attuare.

Questa conoscenza è acquisibile attraverso un'attenta analisi della spesa, che prende in considerazione gli acquisti di periodo contenuti nel Portafoglio Acquisti. Dall'analisi della spesa si possono definire, quindi, le caratteristiche maggiormente incidenti sui risultati, come i frazionamenti eccessivi dei volumi di acquisto, le eccessive diversificazioni in termini di classi merceologiche, e così via. L'analisi del Portafoglio Acquisti permette, così, di rilevare cosa e perché si compra, da chi e come si acquista, ma, soprattutto, l'impatto della spesa sui risultati e le varie criticità derivanti. Analizzare cosa si compra significa individuare quali sono le classi merceologiche acquistate, mentre il perché è riferito alle finalità dell'acquisto, attraverso la definizione delle categorie dei fabbisogni e la loro incidenza sui risultati aziendali. Capire cosa e perché si compra permette al management aziendale di definire le priorità di intervento e

valutare l'impatto della gestione della spesa sull'intera organizzazione aziendale. Analizzare sa chi e quanto si compra, invece, permette di avere indicazioni al fine di migliorare l'efficacia dei rapporti commerciali con i vari fornitori.

Dall'analisi del Portafoglio Acquisti, quindi, in base alle caratteristiche del mercato dell'offerta ed alla tipologia della domanda interna, si possono evidenziare le situazioni in grado di influenzare la definizione delle strategie.

#### 2.4.1 La Matrice di Kraljic e l'Analisi del Portafoglio Acquisti

Il primo modello di analisi del Portafoglio Acquisti in relazione all'impatto sulla gestione aziendale è stato quello della Matrice di Kraljic, teorizzata dall'economista Peter Kraljic in un articolo apparso nella Harvard Business Review nel 1983<sup>102</sup>, che propone una classificazione degli acquisti sulla quale basare le decisioni strategiche di approvvigionamento. Si tratta di un modello sostanzialmente semplice, che ha dimostrato una grande utilità in numerosi contesti aziendali e ancora oggi mantiene un grande rilievo tra i vari strumenti di gestione degli acquisti. Tale modello è basato, dunque, sulla classificazione degli acquisti secondo due dimensioni, relative una a condizioni interne all'organizzazione dell'acquirente, ed una a condizioni esterne, legate quindi al mercato dell'offerta:

- l'importanza strategica;
- il rischio della fornitura.

L'importanza strategica del bene acquistato permette di misurare il suo contributo sulle prestazioni aziendali, creando una distinzione tra acquisti strategici e acquisti che, seppur necessari, non garantiscono vantaggi competitivi. L'importanza strategica è direttamente collegata ad alcuni fattori. In primis abbiamo l'incidenza di costo del bene sui costi totali: maggiore è l'incidenza, maggiore è quindi l'influenza del singolo acquisto sui margini aziendali, e dunque la possibilità di ottenere vantaggi competitivi aumenta di conseguenza. Un secondo fattore è legato al contributo alla qualità del prodotto finito: tanto più un acquisto è in grado di influenzare le performance di un prodotto, tanto maggiore è la sua importanza strategica. Un terzo, ed ultimo, fattore consiste nel contributo ai differenziali competitivi: se un componente acquistato permette di differenziarsi dalla concorrenza e aumentare il valore

---

<sup>102</sup> Kraljic P., 1983.

percepito dai clienti, la sua importanza strategica risulta elevata. Le basi di tale differenziazione possono essere molteplici, e vanno dall'estetica alla performance tecnica.

La seconda dimensione di classificazione è rappresentata dal rischio di fornitura, generalmente attribuito alla difficoltà del mercato di fornitura stesso, che considera, invece, l'esistenza o meno sul mercato di ostacoli all'approvvigionamento di un determinato bene. Un primo fattore di rilevanza è dato dalla concentrazione del mercato di fornitura: l'esistenza di pochi fornitori fa sì che essi abbiano un elevato potere contrattuale, che permette loro di influenzare i prezzi e i termini contrattuali. In secondo fattore è legato ai costi logistici: alcuni beni voluminosi e pesanti, infatti, diventano altamente antieconomici se vengono trasportati lungo rotte assai lunghe, e ciò comporta il restringimento del campo dei fornitori disponibili per determinate tipologie di acquisto. Tuttavia, può verificarsi la stessa problematica anche per beni facilmente trasportabili, legata sostanzialmente alla catena logistica: beni che provengono da lontano possono, infatti, essere soggetti a una forte variabilità dei tempi di trasporto, che contribuisce ad aumentare i costi logistici, e rendere quindi difficile l'acquisto per questa tipologia di beni. Infine, un terzo fattore rilevante è dato dalla capacità produttiva complessiva dei fornitori: se il mercato di fornitura, opera mediamente ad elevati livelli di saturazione della capacità produttiva, questo comporta da un lato l'aumento del potere contrattuale dei fornitori, dall'altro aumenta il rischio di ritardi nelle consegne in caso di picchi di domanda o imprevisti produttivi.<sup>103</sup>

Obiettivo della Matrice di Kraljic (*Figura 2.5*) è quello di fornire uno strumento di analisi delle diverse categorie di fornitura, al fine di permettere un impiego ottimizzato del potenziale dei diversi fornitori, attraverso il bilanciamento tra costi e benefici, minimizzando i rischi connessi con la fornitura e sfruttando al massimo la forza contrattuale. Attraverso l'intersezione delle due dimensioni sopracitate si ottiene, quindi, una matrice di portafoglio acquisti strutturata su quattro quadranti, ciascuno dei quali rappresenta una categoria specifica di beni di acquisto che necessita di specifiche strategie di approvvigionamento. In particolare, abbiamo:

- Acquisti Non Critici

Sono acquisti che riguardano beni a bassa importanza strategica e a bassa difficoltà di mercato, che quindi possono essere tranquillamente approvvigionati all'interno del mercato competitivo. Fanno parte di questa categoria ad esempio le *commodities*, i componenti

---

<sup>103</sup> Spina G., 2012.

standard o le forniture per ufficio. Le caratteristiche di questi beni fanno sì che l'obiettivo dell'Ufficio Acquisti sia legato a minimizzare il prezzo, sfruttando il proprio potere contrattuale e mettendo in concorrenza i vari fornitori.

Per questa tipologia di acquisti si adottano, quindi, logiche di *Multiple Sourcing* e si effettuano transazioni spot.

- Acquisti Leva

Sono acquisti legati a beni ad elevata importanza strategica e bassa difficoltà di mercato. Il nome di questa tipologia di acquisti è sostanzialmente dovuto alla possibilità di sfruttare, da parte dell'azienda, il proprio potere contrattuale al fine di ottenere vantaggi significativi (effetto leva). L'importanza strategica di cui godono questi beni fa sì che l'obiettivo dell'Ufficio Acquisti sia da un lato quello di garantire stabilità e qualità di fornitura, dall'altro ci sia una tensione verso il contenimento dei costi.

Per questa tipologia di acquisti, dunque, si utilizzano relazioni di partnership, nell'ambito delle quali si cerca di sfruttare però il potere contrattuale dell'azienda, adottando forme di *Parallel Sourcing* o *Dual Sourcing* al fine di mantenere una certa competizione tra i fornitori, pur essendo nell'ambito di relazioni di medio-lungo periodo.

- Acquisti “Collo di Bottiglia”

Sono acquisti che riguardano beni a bassa importanza strategica ed elevata difficoltà di mercato, i quali, appunto, costituiscono i colli di bottiglia dell'approvvigionamento, in quanto in questi casi abbiamo fornitori con elevato potere contrattuale e rischi legati a ritardi o difetti nelle consegne. La prima indicazione strategica per questa tipologia di beni è quella di comprendere la loro effettiva indispensabilità, e, in caso di beni non indispensabili, valutare una sostituzione con elementi meno critici, o, eventualmente, il ricorso all'integrazione verticale (*Insourcing*), al fine di sottrarsi a situazioni di dipendenza dai fornitori. Spesso ciò, tuttavia, non risulta possibile, e si rende necessario gestire la fornitura in modo appropriato. In questi casi dove, quindi, il potere contrattuale è in mano ai fornitori, non è possibile metterli in concorrenza tra loro; al contrario, è necessario accettare i prezzi imposti al fine di assicurare continuità alla fornitura. Si ricorre, dunque, in questi casi, a forme di partnership mirate a questo obiettivo, spesso ricorrendo a forme di *Sole Sourcing*. A volte, comunque, può capitare che un fornitore monopolista non sia aperto ad instaurare rapporti di partnership, in quanto voglioso di sfruttare la propria posizione di vantaggio.

In questi casi, l'unica alternativa consiste nel ridurre tale dipendenza stimolando lo sviluppo e la crescita di relazioni con altri fornitori.

▪ Acquisti Strategici

Sono acquisti riguardanti beni ad alta importanza strategica e alta difficoltà di mercato, i cui fornitori presentano un elevato potere contrattuale. Si ha in questi casi un'alta concentrazione del mercato, spesso legata alla rilevanza strategica di questi beni. Di conseguenza il prezzo di acquisto, seppur elevato, non risulta essere la variabile più rilevante, in quanto l'obiettivo primario è volto alla massimizzazione delle caratteristiche di fornitura sul lungo periodo. In questo contesto si fa largo uso di rapporti di partnership di lungo termine, adottando strategie di *Single Sourcing* o *Dual Sourcing* al fine di ridurre il rischio connesso alla fornitura.

In queste tipologie di acquisto persiste un interesse reciproco allo sviluppo di rapporti che portino beneficio ad ambo le parti in gioco.<sup>104</sup>

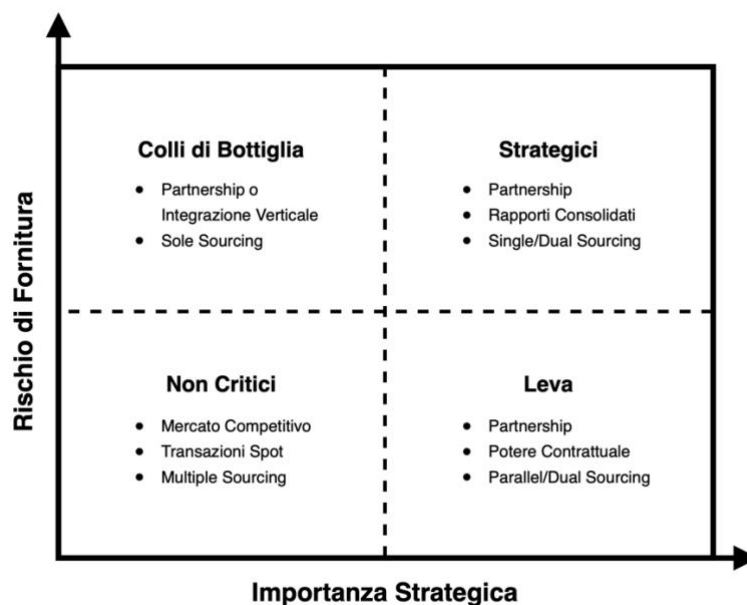


Figura 2.5: La matrice di Kraljic.

Dopo quello di Kraljic sono stati proposti diversi modelli di analisi del portafoglio acquisti, ma, tuttavia, il modello della Matrice di Kraljic rimane ancora oggi il più utilizzato per la definizione delle strategie di acquisto in aziende appartenenti a differenti settori industriali.

<sup>104</sup> Spina G., 2012.

## 2.4.2 La Vendor Evaluation

Il processo di Gestione dei Fornitori, al fine di favorire l'attività di miglioramento continuo auspicata all'inizio di questo Paragrafo, deve basarsi sull'impiego di strumenti e metriche di valutazione, da applicare alle fasi del ciclo di creazione e sviluppo delle relazioni. Tra questi abbiamo:

- la valutazione delle opportunità individuate dal processo di *sourcing*, e qualificazione dei nuovi fornitori;
- la valutazione delle prestazioni dei singoli fornitori;
- la valutazione globale del fornitore, con la determinazione dell'Indice di *Vendor Rating* (IVR) e la conseguente comparazione delle prestazioni dei fornitori per classi di impiego omogenee;
- la revisione periodica della qualificazione dei fornitori, volta a valutare l'evoluzione delle capacità di fornitura.

La *Vendor Evaluation* è un processo sistematico e oggettivo che ha come scopo quello di creare un processo di miglioramento continuo di prestazioni e relazioni, atto a garantire all'azienda la miglior soddisfazione delle proprie esigenze, attraverso il monitoraggio del fornitore volto a:

- acquisire tutte le informazioni necessarie a valutarne le potenzialità;
- misurarne le prestazioni;
- comparare le sue prestazioni con quelle degli altri fornitori;
- costruire uno strumento di analisi finalizzato a migliorare il rapporto cliente-fornitore.

Punto di forza di un tale sistema di valutazione dei fornitori è la struttura e la completezza della base informativa. Tale base costituisce, quindi, lo strumento di supporto decisionale che l'azienda può usare per perseguire i propri obiettivi di governo della spesa attraverso l'ottimizzazione della gestione del Parco Fornitori, alimentata da tre componenti fondamentali derivate dai processi di valutazione, cioè potenziale del fornitore, prestazioni tecniche del fornitore e comparativa dei fornitori.

La *Vendor Evaluation* integra al suo interno due diversi elementi, la valutazione del potenziale dei fornitori (qualificazione dei fornitori) e il *Vendor Rating*, cioè la valutazione delle prestazioni effettuata a valle della fornitura. Tale integrazione è atta a soddisfare la continua esigenza di acquisire, mantenere e sviluppare una conoscenza a 360 gradi del fornitore. L'insieme dei due processi di valutazione deve permettere, quindi, l'integrazione delle



informazioni sulle potenzialità e prestazioni dei fornitori e la loro misurabilità. È inoltre necessario che garantisca la possibilità di effettuare elaborazioni su queste informazioni al fine di ricavare degli indicatori sintetici e comparare le valutazioni dei vari fornitori.

Il processo di valutazione viene alimentato attraverso i vari dati che sono generati dal fornitore e dai valutatori per il processo di qualificazione, dai dati gestionali e dai valutatori per il *Vendor Rating*. Tali dati vengono poi elaborati dal sistema di valutazione al fine di produrre indici di prestazione utili ai fini dell'analisi e gestione del Parco Fornitori.

L'elaborazione e l'aggregazione degli indicatori sintetici avviene attraverso l'utilizzo di regole e criteri volti a normalizzare e pesare i dati, così da permettere l'ottenimento di indici di valutazione utili a vari scopi di gestione. Si tratta di applicare, quindi, una specifica metodologia, che prevede regole e criteri di aggregazione, un sistema parametrico di pesi per categorizzare dati e indici in relazione alle strategie aziendali ed al settore del fornitore preso in considerazione, ma anche regole e criteri di disaggregazione delle valutazioni per permettere l'analisi del fornitore stesso.

La valutazione delle capacità del fornitore è, quindi, parte integrante del Processo di Gestione dei fornitori, e così lo è anche la valutazione delle prestazioni, che deve essere a sua volta considerata come parte integrante della gestione della fornitura. L'attività di valutazione permette di accrescere la conoscenza nei confronti del fornitore selezionato e migliorare la gestione del rapporto. Si ha poi la valutazione comparativa, che deve essere portata avanti quando si hanno tutte le valutazioni sui vari fornitori, e che dà un quadro ben definito del Parco Fornitori in termini di potenziale, prestazioni e rapporti intersocietari.

Il *Vendor Rating*, d'altro canto, ha una valenza prettamente gestionale, in quanto, anche se la valutazione deve essere quanto più oggettiva possibile, è inevitabile che per molte tipologie di fornitura si abbiano alla fine influenze soggettive legate al punto di vista del valutatore. Tale quota di soggettività all'interno del *Vendor Rating* esclude che si possa utilizzare il risultato ottenuto ai fini contrattuali, in quanto difficilmente potrà sostituire il verbale di accettazione della fornitura.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Colangelo R., 2012.

### 2.4.3 Il Processo di Qualificazione dei Fornitori

L'utilizzo dell'Albo Fornitori ha come scopo quello di permettere l'ottimizzazione del processo di acquisto attraverso la scelta dei fornitori più adatti a soddisfare i fabbisogni interni, che avviene mediante processi di selezione dei fornitori, inserimento nell'albo e monitoraggio delle prestazioni. Il ricorso all'albo, come abbiamo visto, permette di ridurre rischi e costi delle forniture, migliorando l'affidabilità e l'offerta dei fornitori presenti in albo.

Una gestione efficace dell'albo fornitori è importante, quindi, in quanto è di aiuto al governo della domanda ed al miglioramento delle prestazioni aziendali, favorendo la standardizzazione della domanda interna. Al fine di standardizzare al meglio i fabbisogni, è necessario che l'albo garantisca un'offerta di fonti di approvvigionamento opportunamente selezionate per soddisfare al meglio le esigenze. In questi termini, è utile notare come l'inserimento del fornitore nell'albo si configuri come la parte terminale di un processo atto a rilevare e verificare il potenziale del fornitore, che permette di qualificarlo come rispondente ai requisiti aziendali. Di qui il processo di qualificazione, che consiste, appunto, in un esame documentale o diretto (con visite ispettive, *audit*, ecc.) e permette di produrre un profilo conoscitivo del fornitore volto a valutarne stabilità e affidabilità, identificarne le capacità tecniche, valutarne il potenziale e classificarlo in base al possibile impiego da parte dell'azienda. Ovviamente, all'interno del processo di qualificazione, è necessario verificare il permanere delle condizioni atte alla continuazione del rapporto di fornitura, mantenendo quindi aggiornata la conoscenza del fornitore.

Il processo di qualificazione, tuttavia, può essere attuato in base a diversi livelli di approfondimento, in base cioè alla criticità del settore di impiego, alle caratteristiche del fornitore nell'ambito della sua classe merceologica e ai volumi di fornitura previsti.

Fattore focale al fine di una corretta gestione dell'albo fornitori è la conoscenza approfondita del fornitore, acquisita con diverse modalità, tutte finalizzate alla determinazione di indici quantitativi atti a permettere la costruzione di sistemi di misura del potenziale del fornitore in relazione alle esigenze aziendali. Lo strumento più comunemente utilizzato per l'acquisizione delle informazioni sui fornitori è la cosiddetta "scheda fornitore", che, ai fini di un impiego efficace dell'albo, deve essere ben strutturata e completa dei dati necessari alla determinazione di un sistema di indici di valutazione pesati e di un punteggio di qualificazione, sulla base dei quali vengono impostati i criteri di inserimento e selezione dell'albo fornitori.

La struttura informativa del processo di qualificazione dei fornitori è impostata secondo una logica di livelli successivi di approfondimento, articolata principalmente su due livelli, il primo

relativo alle caratteristiche generali del fornitore, il secondo, più specifico, atto alla conoscenza della composizione della sua offerta nelle diverse classi merceologiche di utilizzo. Quanto più la fase di qualificazione è approfondita, tanto più la conoscenza del fornitore assume un carattere analitico che permette di definire il rapporto di fornitura in maniera efficace, oltre a formare una conoscenza dettagliata del settore di riferimento del fornitore stesso. La disponibilità di tutte le informazioni sui vari fornitori impiegati è sicuramente un valore aggiunto per l'albo fornitori, capace di trasformarlo da strumento pratico, di tipo gestionale, in uno strumento decisionale e di pianificazione.<sup>106</sup>

#### 2.4.4 La Valutazione dei Fornitori: Il Vendor Rating

L'accettazione di una fornitura è legata alla valutazione della sua conformità con l'ordine di acquisto. La valutazione del fornitore è legata, quindi, al compimento della fornitura in conformità dal punto di vista qualitativo e prestazionale. In un contesto legato alla gestione puntuale del Parco Fornitori, è importante che forniture non conformi rappresentino l'eccezione, puntando perennemente a un miglioramento continuo del livello prestazionale dei fornitori.

Il monitoraggio delle prestazioni dei fornitori implica lo svolgimento di attività di controllo che variano da caso a caso, in relazione sia al tipo che alla modalità di fornitura. Prodotti standard, infatti, vengono generalmente acquistati dal listino del fornitore, dove il prezzo è fissato in base alle quantità, e la valutazione della fornitura è fatta verificando in fase di consegna l'esecuzione della fornitura. Per forniture di prodotti *custom* o di servizi, invece, si può valutare sia il prezzo tutto incluso, sia effettuare una valorizzazione a misura, cioè valorizzando a consuntivo il lavoro, le spese e i materiali. Nel caso di valorizzazione a misura, il controllo viene effettuato durante lo svolgimento delle stesse attività, mentre nel caso della valorizzazione a prezzo tutto incluso i controlli avvengono o alla consegna, o durante stadi intermedi. Per i servizi, la valorizzazione è in genere a canone, mentre il controllo è effettuato in base al livello dei servizi offerti. In tutti i casi, comunque, la determinante legata al costo per confrontare forniture diverse rappresenta sempre il valore aggiunto.

Il sistema di valutazione delle forniture deve, quindi, tener conto dei vari elementi sopracitati al fine di individuare il miglior rapporto qualità/prezzo per raggiungere i livelli di prestazione

---

<sup>106</sup> Colangelo R., 2012.

tecnico-economica richiesti. La valutazione è ovviamente diversa a seconda che la fornitura comprenda servizi o prodotti, in quanto, nel primo caso, i risultati dipendono sostanzialmente dalle risorse utilizzate, mentre, nel secondo caso, vanno considerati diversi fattori interni al fornitore, quali attrezzature, processi produttivi, *know-how*, organizzazione, e, ovviamente, anche le risorse utilizzate.

Al fine di considerare soddisfacente una fornitura, non è sufficiente considerare la sola esecuzione della fornitura, ma ha anche importanza la gestione del rapporto da parte del fornitore, sia in termini di *delivery*, che in termini amministrativi e commerciali. Una gestione carente in questo senso può portare ad un aumento dei costi nonché a una perdita di efficienza. Per questo motivo è importante valutare anche come il fornitore gestisce le forniture in un'ottica di valutazione globale.

Gli elementi principali che vanno considerati nella valutazione dei fornitori sono quattro, tre dei quali presenti sia in caso di forniture di servizi che di prodotti, il quarto diverso a seconda del tipo di fornitura. Essi sono quindi:

- la capacità di coordinare i rapporti con il cliente;
- la disponibilità di una comunicazione diretta ed efficace;
- la capacità di fornire dati, relazioni e quant'altro si renda necessario nella gestione del rapporto di fornitura;
- per i servizi, la capacità di gestire in maniera diretta le risorse utilizzate;
- per i prodotti, la capacità di definire e valutare gli impegni in modo autonomo ed efficace.

La valutazione della fornitura è, quindi, il risultato di almeno due componenti, che misurano l'efficacia di gestione e la prestazione tecnica, e che sono considerati i due “macro-indicatori” di prestazione. Alla valutazione di questi macro-indicatori si arriva attraverso la combinazione pesata di più indicatori relativi a specifiche caratteristiche della prestazione tecnica e gestionale. È quindi importante andare a definire i pesi relativi dei vari indicatori di pari livello nella costruzione del sistema di valutazione.

Per quanto detto precedentemente, è opportuno che il sistema di valutazione sia, quindi, articolato su più livelli di indicatori, prevedendo che al livello più basso, quello dei micro-indicatori relativi alla rilevazione dei giudizi, vi sia una granularità sufficientemente elevata volta sia al miglioramento della qualità della valutazione, sia all'impostazione di un metodo di rilevazione dei giudizi semplice e che garantisca l'oggettività da parte dei valutatori. Quindi, in generale, è possibile strutturare le valutazioni su quattro livelli:

- la valutazione complessiva delle forniture, che dà la misurazione quantitativa della prestazione del fornitore;
- i macro-indicatori, che permettono di misurare la prestazione tecnica e la gestione della fornitura da parte del fornitore;
- gli indicatori, che misurano la prestazione tenendo conto dei diversi elementi che contribuiscono all'esecuzione o alla gestione della fornitura;
- i micro-indicatori, che sono i singoli elementi attraverso i quali il valutatore fornisce i giudizi volti a misurare la prestazione.

Il passaggio da un livello più basso ad uno superiore comporta un aumento di sintesi, nonché comporta l'inserimento di algoritmi di aggregazione (*roll-up*) che rendano possibile effettuare anche il percorso inverso. La valutazione globale è, dunque, la risultante delle valutazioni di tutte le forniture eseguite durante il periodo di osservazione, ed è data dall'Indice di *Vendor Rating* (IVR) globale.

Dato che solitamente uno stesso fornitore può fornire prodotti anche molto diversi tra loro, nel calcolare l'IVR è opportuno introdurre dei criteri di allineamento delle singole valutazioni rispetto a parametri indicativi della loro importanza o complessità. Questo è utile al fine di evitare che valutazioni di forniture poco significative possano prevalere sulle valutazioni di forniture più importanti per un fornitore.

Il metodo per l'individuazione dei micro-indicatori e l'assegnazione dei rispettivi valori risulta una fase cruciale, in quanto rappresenta una delle maggiori cause di difficoltà nel rendere le valutazioni quanto più oggettive possibili. Un criterio molto diffuso è quello di assegnare punteggi su una scala di gradimento a più valori. In questo caso è necessario, ai fini dell'ottenimento di omogeneità nelle valutazioni, fornire ai valutatori una guida alla valutazione che precisi il valore dei vari punteggi. Un altro criterio, volto all'eliminazione di questa dettagliata guida per i valutatori, consiste nel proporre più domande chiuse a risposta si/no. In questo modo è più facile ridurre la discrezionalità di giudizio e raggiungere un maggior grado di omogeneità tra i giudizi dei vari valutatori.

Per quel che concerne il numero e la preparazione dei valutatori, possono variare da caso a caso, a seconda della tipologia di fornitura, il che dà una diversa incidenza al fattore soggettività. Nel caso di prodotti e di servizi professionali, ad esempio, le forniture hanno generalmente un unico valutatore, che è quasi sempre il responsabile della fornitura. Forniture dirette ad un numero elevato di utilizzatori possono, invece, essere direttamente valutate dagli utilizzatori finali,

avendo così più valutatori per una stessa fornitura. In questi casi si potrebbe ottenere una distribuzione dei giudizi molto ampia, che può dipendere da diversi fattori. Per mitigare l'effetto dei giudizi anomali, è utile introdurre dei correttivi volti a ridurre l'incidenza dei giudizi fuori standard, nonché integrare la metodologia di calcolo dell'IVR attraverso l'introduzione di:

- criteri di utilizzo delle valutazioni atti a ridurre l'influenza soggettiva dei valutatori;
- criteri per gestire il numero di valutatori per indicatore;
- modalità di aggregazione dei giudizi in una singola valutazione globale della fornitura.

Nell'utilizzo del *Vendor Rating* come strumento di Gestione dei Fornitori, la valutazione individuale dei fornitori deve essere integrata dal confronto con quella dei fornitori che appartengono alle stesse classi merceologiche di impiego. Tale valutazione comparativa prende in considerazione la valutazione globale di ciascun fornitore, costituita dall'IVR totale e dalla valutazione del potenziale, e fornisce un quadro completo sulla rispondenza del Parco Fornitori ai requisiti aziendali.

Il *Vendor Rating*, tuttavia, non ha come finalità ultima l'esclusione dei fornitori inadeguati, che vengono individuati e sostituiti con altre modalità più semplici e dirette, ma è volto a migliorare la qualità generale delle forniture attraverso l'attuazione di meccanismi di incentivazione volti a premiare i migliori fornitori. Il metodo utilizzato per confrontare i vari fornitori deve essere ovviamente adeguato al contesto in cui essi operano, altrimenti i risultati dell'analisi comparativa potrebbero risultare inattendibili o poco utili.

Il processo di valutazione delle prestazioni, per essere efficace come strumento di miglioramento continuo dei rapporti di fornitura, deve, quindi, essere tempestivo, integrato con il processo di gestione ed alimentato con dati gestionali atti a fornire indici capaci di misurare l'aderenza delle prestazioni agli obiettivi aziendali. In quest'ottica, un'importante indice di valutazione è dato dal libello di prestazione del fornitore, misurato in assoluto dall'IVR. Sull'IVR è possibile, quindi, definire un valore minimo accettabile, al di sotto del quale il fornitore in questione viene messo in discussione.

L'utilizzo degli indici di gestione prodotti dal sistema di *Vendor Rating* permette, dunque, di avviare un processo di *screening* dei vari fornitori, atto ad individuare quelli con i quali è opportuno rivedere il rapporto. Sintomi di questa necessità possono essere:

- livelli di prestazione assoluti non accettabili (IVR con valori inferiori alla soglia minima stabilita);

- basso rendimento (rapporto prezzo/prestazioni elevato);
- elevato indice di rischio (fornitori con basso IVR e alto livello di saturazione).

A seconda delle diverse situazioni, le azioni da intraprendere variano, anche relativamente al verificarsi di più condizioni e alla criticità del rapporto. Le azioni conseguenti allo *screening* possono, quindi, essere:

- individuazione della migliore area di impiego per il fornitore valutato;
- determinazione del livello di impiego migliore, in termini di volumi di fornitura in funzione della minimizzazione del rischio di risultato conseguente;
- rinegoziazione dei volumi e dei prezzi, al fine di migliorare il rapporto prezzo/prestazioni.

Nel caso di fornitori operanti su tipologie diverse di fornitura, l'analisi delle prestazioni nelle diverse aree di impiego permette di individuare quelle che sono più confacenti con le sue caratteristiche e con le aspettative dell'acquirente, e quindi che vanno utilizzate in modo prevalente.<sup>107</sup>

## 2.5 *Approcci Innovativi nel Procurement*

Come abbiamo visto nei Paragrafi precedenti, gli obiettivi di prestazione per il Processo di Acquisto sono legati a due elementi fondamentali: l'efficacia commerciale e l'efficienza operativa. La prima è legata a saper acquistare bene, soddisfacendo i fabbisogni interni in un'ottica di contenimento dei costi. La seconda è, invece, legata alla minimizzazione dei *lead time* e dei costi indiretti. Tali obiettivi possono essere raggiunti andando a migliorare la gestione del mercato di fornitura e la sua integrazione con i processi aziendali, attraverso:

- banche dati sui fornitori, sia interne per accedere alle informazioni di qualifica, sia esterne per facilitare lo *scouting*;
- *vendor rating*, per monitorare le prestazioni dei fornitori, ottimizzarne l'impiego e ridurre i rischi;
- sistemi gestionali ERP, per integrare le funzioni di acquisto con quelle gestionali.

Questi strumenti permettono di migliorare alcune fasi del processo di acquisto, ma non consentono di modificare la struttura né le modalità di acquisto del processo stesso. Tuttavia, sfruttando l'avvento delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT), così come

---

<sup>107</sup> Colangelo R., 2012.

di Internet, sono stati sviluppati altri strumenti che favoriscono un'integrazione di tipo diverso tra domanda interna e mercato, modificando la struttura dei processi e le modalità di acquisto. L'integrazione delle nuove tecnologie derivate dall'ICT all'interno dei processi aziendali ha permesso lo sviluppo di quello che viene detto *e-business*, cioè uno strumento volto all'ottenimento di guadagni di efficienza nei rapporti con il mercato esterno e nei processi interni. Per integrare gli strumenti come l'*e-business* e sfruttarne appieno le potenzialità, è necessario che i sistemi di gestione siano realmente integrati, che le varie applicazioni aziendali siano connesse e basate sulle nuove tecnologie Internet, e che venga messo in atto un vero e proprio processo di cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione aziendale.

In questa nuova prospettiva di business, il vantaggio maggiore derivato dal commercio elettronico è dato dalla possibilità di annullare virtualmente lo spazio e il tempo che separano domanda e offerta. Tuttavia, l'ottenimento di questo vantaggio è legato all'attuazione da parte delle imprese di strategie, strutture e processi orientate allo sfruttamento di questi nuovi strumenti tecnologici. Per far ciò, è necessario:

- ripensare i modelli di business, considerando le possibilità derivanti dalle nuove tecnologie in merito all'accorciamento delle distanze di mercato;
- adeguare la propria catena del valore alle nuove possibilità;
- ottimizzare i processi al fine di ridurre il *time to market* e il *lead time*;
- modificare l'approccio di gestione delle relazioni, interagendo direttamente con clienti e fornitori;
- innovare i processi di comunicazione.<sup>108</sup>

### 2.5.1 L'E-Procurement e gli Strumenti Innovativi negli Acquisti

Proprio per l'accresciuta rilevanza strategica, gli Acquisti sono stati oggetto, negli ultimi anni, di numerosi interventi atti a migliorare l'efficienza e l'efficacia del processo.

La capacità di accesso fornita dall'avvento di Internet e delle nuove tecnologie informatiche e comunicative ha portato alla creazione di una sorta di spazio commerciale virtuale, complementare allo spazio commerciale fisico nel quale le aziende operano e competono. Questo ha permesso l'espansione delle capacità di relazione non solo tra imprese ed individui

---

<sup>108</sup> Colangelo R., 2012.



in ottica B2C (*Business To Consumer*), ma anche, e soprattutto, tra imprese e fornitori o distributori in ottica B2B (*Business To Business*).

Il vantaggio competitivo derivato dall'ingresso in questo spazio virtuale è strettamente connesso all'applicazione dei nuovi strumenti volti alla gestione delle informazioni per quel che riguarda l'effettuazione delle transazioni commerciali, il miglioramento della conoscenza del mercato, nonché la chiusura delle transazioni (consegna e pagamento).

La possibilità di un accesso più immediato all'informazione e l'utilizzo di sistemi di comunicazione a basso costo ed in tempi trascurabili permette di ridurre i costi indiretti e migliora l'efficienza dei processi aziendali, garantendo:

- la diminuzione dei costi di acquisto e di gestione;
- un miglior coordinamento dei processi logistici;
- il miglioramento dei rapporti e delle comunicazioni con il cliente;
- lo sviluppo di nuove tipologie di business e il conseguente allargamento del mercato;
- la creazione di reti di imprese che cooperano nella stessa catena del valore.

All'interno di questo nuovo spazio commerciale virtuale si sviluppano attività commerciali che applicano i nuovi principi dell'*e-commerce*, basato sull'elaborazione e trasmissione di informazioni in formato elettronico attraverso reti pubbliche o ad accesso regolamentato. L'*e-commerce* ha quindi lo scopo di mettere in relazione stretta domanda e offerta al fine di facilitare la ricerca di opportunità di mercato. I suoi obiettivi sono principalmente legati all'allargamento dell'accesso al mercato dell'offerta, favorendone l'incontro con la domanda interna, ed incrementando conseguentemente l'efficienza del processo di acquisto.

È compito poi dell'*E-Procurement* quello di mettere specificatamente in relazione la domanda con l'offerta di interesse specifico, al fine di automatizzare il processo di acquisto utilizzando le più innovative tecnologie di rete. Il suo sviluppo può avvenire seguendo differenti modelli di integrazione:

- Negozi Virtuali. Sono negozi costituiti da diverse funzioni, organizzate in modo da rendere efficienti sia l'accesso che i vari aspetti legati alle transazioni commerciali;
- Centri Commerciali Elettronici. Sono centri al cui interno sono riuniti più esercizi commerciali virtuali di varie dimensioni e classi merceologiche;
- Comunità Commerciali. Sono comunità create da intermediari specializzati atte a soddisfare esigenze in termini di informazioni e prodotti;

- Reti di Imprese. Sono costituite da aziende appartenenti alla medesima catena del valore e che sviluppano attività di commercio elettronico in modo integrato, al fine di soddisfare al meglio le varie richieste di mercato.

L'elevata disponibilità di strumenti software avanzati, tuttavia, non è garanzia di una rapida implementazione dell'*E-Procurement*. Questo è essenzialmente legato al fatto che l'applicazione di questo nuovo modello richiede, al fine di raggiungere un aumento di profitti, una profonda trasformazione in termini di processo e di cultura aziendale. L'impiego dell'*E-Procurement*, se opportunamente implementato, può, del resto, portare a un miglioramento dell'efficacia del processo di acquisto, permettendo la realizzazione di rapporti di compravendita e supportando lo svolgimento della transazione commerciale.

Nel supporto alla transazione commerciale entrano in gioco anche altre funzioni di acquisto attraverso cataloghi virtuali, aste elettroniche (dirette o invertite), richieste d'offerta online (dette E-RFQ). Il risultato atteso dall'utilizzo di questi strumenti è la riduzione dei tempi di conclusione della transazione commerciale e del suo costo, ottenibile attraverso un corretto adeguamento dei processi di formalizzazione della domanda interna e di acquisto alle nuove tecnologie.

Le soluzioni collaborative possono essere così applicate sia al rapporto cliente-fornitore che a gruppi di clienti. Con l'uso dei nuovi strumenti elettronici è possibile, quindi, rendere efficaci questi rapporti al fine di costruire soluzioni quali l'*outsourcing* degli acquisti, la costituzione di gruppi di acquisto, la condivisione di magazzini virtuali.

Tra queste soluzioni abbiamo anche l'utilizzo di cataloghi virtuali, che mettono a disposizione degli utilizzatori convenzioni appositamente negoziate per specifici beni o servizi standard, sotto forma di negozi elettronici o *marketplace*. I negozi elettronici sono più indicati per alti volumi di spesa, ottenuti aggregando la domanda di prodotti standard su un unico fornitore. I *marketplace*, invece, mettono a disposizione dell'utilizzatore le offerte di più fornitori per prodotti simili all'interno di determinate classi merceologiche. Essi sono quindi adatti a situazioni che comportano gamme diversificate di prodotti, a basso costo unitario, con ordini frammentati.

Altro strumento innovativo è rappresentato dalle aste invertite, che vengono utilizzate per la realizzazione di gare telematiche. Sono essenzialmente adatte per acquisti di beni o servizi per i quali si ha una definizione completa delle caratteristiche tecniche ed esiste la possibilità di intercambiare diversi fornitori.

L'*outsourcing* degli acquisti permette di realizzare economie di scala attraverso l'individuazione di un *category manager* incaricato della razionalizzazione delle scelte operative e commerciali. Tale strumento permette inoltre di ridurre i costi operativi ed amministrativi. Ad esso è collegata anche la possibilità di ricorrere all'utilizzo di magazzini virtuali, realizzati attraverso la condivisione tra più partner delle stesse strutture di immagazzinamento o l'*outsourcing* al fornitore del processo logistico; tale approccio permette di ridurre i costi indiretti e gli oneri finanziari.

Nella realizzazione di queste soluzioni innovative ricoprono un ruolo chiave strumenti come la firma elettronica, utilizzata per l'autenticazione delle transazioni e delle richieste, e la gestione elettronica dei documenti, che va dai documenti di gara alle fatture relative agli ordini di acquisto.

Ogni soluzione presentata può avere, ovviamente, vantaggi, creando cioè valore per l'azienda, ma anche rischi, nonché diversi gradi di difficoltà di adozione. Quelle che garantiscono la creazione di valore massimo per l'impresa, rispetto al rischio e alle difficoltà di adozione annesse, sono gli acquisti a catalogo e le aste invertite. Soluzioni più semplici, come la richiesta di offerta online o le aste dirette, aggiungono, infatti, poco valore ai processi tradizionali.

Tuttavia, l'utilizzo dello strumento informatico può comportare l'insorgere di rischi legati alla sicurezza o alla possibilità che la condivisione di dati sensibili possa trasformare i rapporti collaborativi in rapporti competitivi, da fornitore a concorrente. In generale, quando la soluzione scelta comporta la dipendenza, da terzi come del caso dei magazzini al fornitore o condivisi, il rischio tende ad aumentare a causa della difficoltà correlata all'impossibilità di controllare tutte le variabili connesse.

La difficoltà di adozione, invece, cresce quando la soluzione richiede l'omogeneità di interessi da parte di più soggetti, come nel caso, appunto, dei magazzini condivisi. Tale difficoltà può essere connessa, tuttavia, anche all'impatto organizzativo, in quanto, ai fini dell'adozione di queste soluzioni innovative, è richiesta una modifica dei processi interni all'azienda, volti a sfruttare appunto le nuove logiche legate all'*E-Procurement*.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Colangelo R., 2012.

### **3. L'Analisi di Efficiamento del Processo di Approvvigionamento della Fratelli Guzzini S.p.A.**

#### *3.1 L'Azienda: Fratelli Guzzini S.p.A.*

Fratelli Guzzini è un'azienda italiana che da oltre un secolo produce di articoli di design multifunzionali, durevoli ed ecosostenibili per la tavola, la cucina e l'arredo in materiale plastico pregiato. Grazie alla collaborazione con i più famosi designer e architetti di tutto il mondo, Fratelli Guzzini si propone come un autorevole e riconosciuto interprete di quel *Made in Italy* apprezzato internazionalmente in quanto sinonimo di creatività, ingegno, stile, qualità e sostenibilità.

Grazie all'ausilio di circa 2.500 partner distributivi, l'azienda è presente in tutto il mondo con tre principali linee di prodotti:

- Cucina. Comprende soluzioni intelligenti ed innovative, capaci di organizzare gli spazi e migliorare la preparazione, il servizio e la pulizia. Sono prodotti contraddistinti da praticità, facilità di utilizzo e precisione.
- Tavola. Comprende accessori e articoli di design belli e funzionali, atti a compiere i gesti di tutti i giorni;
- Casa. Comprende accessori da interni e piccoli complementi di arredo, progettati per gli spazi abitativi.

Sin dalle sue origini, Fratelli Guzzini produce all'interno dello stabilimento di Recanati, nel contesto più ampio della Regione Marche, all'interno di uno scenario legato alla tradizione, ma con un'innata propensione all'innovazione e slancio verso il futuro.

La proprietà della fabbrica, della tecnologia di trasformazione, delle macchine per lo stampaggio e del *know-how* in generale sono le principali caratteristiche tramite cui Fratelli Guzzini esercita un controllo diretto e completo sull'intero processo produttivo, dalla selezione e gestione delle materie prime utilizzate alla qualità dei prodotti finiti, fino alla logistica, permettendo in tal modo un elevato livello di efficienza di servizio per il cliente. Oggi Fratelli Guzzini può contare su 125 dipendenti e annoverare un forte legame col territorio, che si traduce in sinergie e collaborazioni industriali con imprese di servizi e terzisti locali specializzati in

prodotti dall'alto tasso tecnico e innovativo, come appunto gli stampi industriali, che rappresentano da sempre un'eccellenza del polo manifatturiero marchigiano.

Nel 2020, nello stabilimento di Recanati, sono state lavorate circa 2.566 tonnellate di materia prima, che hanno dato vita a più di 13 milioni di prodotti, portando a un fatturato complessivo pari a 37,3 M€, in crescita del 30% rispetto all'anno precedente. Questo importante risultato, trainato da una serie di promozioni svolte con importanti *players* della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), è il frutto del connubio tra gli elevati standard qualitativi, che da sempre caratterizzano i prodotti Fratelli Guzzini, uniti alla crescente attenzione nella realizzazione di prodotti eco-sostenibili. L'aumento del volume del business ha portato negli anni recenti, quindi, ad una intensificazione dei legami con le aziende locali, che si sono tradotti in un aumento del 95% dell'indotto sul territorio locale verso i terzisti, passato da 2,8 a circa 5,5 milioni di euro.

Da sempre, l'approccio di Fratelli Guzzini alla conduzione del business punta alla crescita del capitale tramite adeguati investimenti, atti a promuovere la sostenibilità e a rendere le proprie attività durature nel tempo. All'interno di questo percorso, gli elementi fondamentali sono rappresentati dal capitale intellettuale, fatto di innovazione continua, di depositi di modelli ornamentali e di utilità per la protezione del brand e del *Made in Italy*. A ciò si aggiunge l'uso responsabile del capitale naturale e la valorizzazione del capitale umano e relazionale, che l'azienda coltiva attraverso momenti di coinvolgimento degli *stakeholders*, tra cui la comunicazione interna, i processi di valutazione, gli incontri di condivisione dei risultati con il personale, le indagini di mercato rivolte ai consumatori, gli incontri con i partner distributivi e la comunicazione esterna.

Al fine di poter offrire prodotti sempre più innovativi, l'azienda si è dotata di una funzione «Sviluppo e Industrializzazione Prodotto», che si occupa di curare le fasi di progettazione e di definizione dei materiali, avvalendosi di collaborazioni con Università e partner tecnici nello sviluppo. Nonostante le difficoltà legate al periodo pandemico, questa innata dedizione all'innovazione si è tradotta, anche negli ultimi anni, in un impegno concreto di Fratelli Guzzini, che ha portato avanti gli investimenti in ricerca e sviluppo.

“Ogni prodotto è per noi un progetto, e ogni progetto è un'avventura che integra idee, persone e tecnologie. Per condividere cultura, ricchezza e innovazione con il territorio. Per prendersi cura del futuro.” Così recita la *vision* di Fratelli Guzzini. La bellezza e la capacità di accompagnare l'individuo e la famiglia nei grandi e piccoli cambiamenti delle abitudini, dei

modelli di vita e delle aspettative, costituiscono il tratto distintivo dell'idea di design di Fratelli Guzzini. Questa visione non si ferma alla sola ricerca sulla funzione dell'oggetto, ma si amplia al design creativo, che trasforma questi oggetti in prodotti che accompagnano le famiglie nel proprio quotidiano. In questa epoca di grandi sfide ambientali, l'azienda ha compiuto un altro salto in avanti, nato dal desiderio di realizzare progetti in armonia con la natura. Il modo per dare forza e concretezza a queste idee è creare prodotti che nascono da una nuova convergenza tra diverse discipline, in cui il ruolo del design è di primaria importanza poiché è tramite esso che l'azienda promuove pratiche e soluzioni responsabili nella lavorazione e nell'uso delle plastiche. È un lavoro che coinvolge innovatori, tecnici visionari e *change-makers*, che sanno interpretare questo cambiamento, lavorando per identificare nuovi materiali e processi che prevedono il riutilizzo delle materie prime dal fine vita dei prodotti e, soprattutto, per individuare i nuovi bisogni della società. È questa la filosofia che ha permesso a Fratelli Guzzini di essere tra i primi al mondo a produrre nuova bellezza da materiali riciclati, dando agli oggetti una nuova vita e una nuova identità. È anche grazie alla propria storia che l'azienda si è proiettata con facilità nell'epoca dell'innovazione tecnologica, attraverso un percorso che continua oggi con la costante ricerca dei materiali, delle funzioni e degli strumenti del domani, mantenendo sempre i colori, le linee e le forme proprie del *Made in Italy* e di quell'italianità che Fratelli Guzzini è fiera di trasferire ai designers con cui collabora e che ancora oggi permette di creare prodotti di prima linea, che siano sempre attuali, pur innovando nelle funzionalità e nel design.

### 3.1.1 Le Origini della Fratelli Guzzini: Storia di “Infinito Design Italiano”

Le origini della Fratelli Guzzini risalgono al 1912, anno di fondazione nel quale Enrico Guzzini, al rientro da un viaggio in Argentina, inizia a produrre piccoli articoli in corno di bue, quali tabacchiere, manici per posate, spille e pettini. Figlio di un mezzadro della famiglia Leopardi, nel 1906 Enrico Guzzini era, infatti, emigrato a Buenos Aires per ricongiungersi al fratello Giuseppe, ivi trasferitosi per aprire un laboratorio per la fabbricazione di pipe in radica, dal quale apprese l'arte della lavorazione del corno, materia prima largamente utilizzata a Recanati sin dalla prima metà dell'Ottocento per la produzione dei pettini.<sup>110</sup> Dunque, tornato a Recanati nel maggio 1911, nel 1912 Enrico decide di avviare una piccola azienda di natura prettamente

---

<sup>110</sup> Castelli G. *et al.*, 2007.

artigianale, dove costruisce da sé alcuni degli attrezzi di lavoro, mentre altri li riceve da un amico produttore di pettini. La giovane attività si ritrova fin dagli inizi in concorrenza con un'altra ditta a conduzione familiare del territorio, la Capodaglio, specializzata nella fabbricazione e commercializzazione di pettini in corno. Dopo un momento iniziale, che vede le due attività in concorrenza stretta tra loro, si decide di unire le forze, consorziando le due aziende. In questa fase Guzzini, che non dispone di una rete distributiva, affida la commercializzazione dei suoi prodotti alla ditta dei fratelli Capodaglio; tale strategia funziona per un breve periodo di tempo, dopo il quale la Fratelli Guzzini, risultata più forte e competitiva, si impone sul mercato.

I primi elementi di novità arrivano a metà degli anni Venti e coincidono con l'ingresso del secondogenito del fondatore, Pierino Guzzini. Enrico Guzzini si lascia convincere dal figlio Pierino ad ampliare la gamma di prodotti, utilizzando i risparmi di famiglia per l'acquisto di nuove macchine, che permettono di triplicare la produzione giornaliera. Il processo di meccanizzazione della lavorazione del corno viene completato nel 1925 per mano di Pierino. Negli stessi anni entra all'interno dell'attività di famiglia anche il fratello di Pierino, Mariano, che sancisce la nascita della ditta in veste di azienda a conduzione familiare.

Nel 1929 i Guzzini assumono il loro primo agente di commercio, un rappresentante bolognese che nel giro di poche settimane permette all'azienda di ricevere numerosi ordini provenienti dall'Italia centro-settentrionale. Nello stesso anno si avverte, comunque, un brusco calo della domanda, dovuto alla grande depressione degli anni '30, che porterà l'azienda recanatese a un'ulteriore diversificazione produttiva, a cui si affiancherà l'introduzione di un nuovo materiale, più economico, ottenuto dai sottoprodotti del latte (la galalite), che permetterà di contenere i costi e di moderare i prezzi di vendita delle posate.

Il 1934 segna il passaggio di consegne della ditta, giunta a contare una ventina di addetti, dal fondatore Enrico ai figli Pierino e Mariano, che spostano la sede produttiva in uno stabilimento più ampio e costituiscono la società, modificando la ragione sociale prima in "P.M. Guzzini", poi, in seguito all'ingresso del terzo fratello Silvio nel 1938, in "P.M.S. Guzzini", ed infine, nel 1940, in "Fratelli Guzzini".

Il 1938 è anche l'anno della svolta, con l'adozione del metacrilato (conosciuto ai più con il nome commerciale di plexiglas), che proseguirà per tutta la fase postbellica, segnando il definitivo decollo dell'impresa. La prima adozione del metacrilato era caratterizzata da una lavorazione ancora prettamente manuale, e permise di produrre posate trasparenti; il nuovo

materiale aveva il pregio di essere più uniforme rispetto al corno, il che permise la riduzione dei passaggi lavorativi per ottenere il prodotto finito. Il successo di questi articoli in metacrilato viene ulteriormente incrementato con l'introduzione della tecnica dello stampaggio ad aria compressa, introdotta da Pierino Guzzini, la quale permise un risparmio di tempo e denaro, con il conseguente aumento delle quantità di produzione. In questo periodo l'azienda dà il via alla produzione di una serie di oggetti di varie tipologie, come mestoli, insalatiere, formaggiere, tazze e tazzine, che vanno ad arricchire il catalogo aziendale.

L'innovazione tecnologica prosegue negli anni '50, quando, nel pieno del *boom* economico, l'azienda acquisisce la tecnologia per la produzione delle lastre colate e dal monocolori si passa al bicolore. Questo periodo segna un nuovo inizio per l'azienda fondata da Enrico Guzzini, che entra definitivamente all'interno di un nuovo settore, quello delle materie plastiche, in forte espansione e, all'epoca, con scarsi concorrenti commerciali.

Un ulteriore passo verso questa direzione viene compiuto nel 1958, quando l'azienda deposita il brevetto internazionale per la produzione di una nuova tipologia di lastra in plexiglas, denominata "Doppiato", in quanto costituita da due lastre di metacrilato di colore diverso saldate tra loro in modo indissolubile. Nacquero, così, i primi contenitori in plastica bicolore, che proiettarono l'azienda verso nuove prospettive commerciali.

Gli anni '60 vedono l'ingresso in azienda della cosiddetta "terza generazione" di Guzzini, che porta a un rinnovamento sotto l'aspetto tecnologico e produttivo. In quegli anni viene, infatti, introdotta una nuova tecnologia di presse a iniezione completamente automatizzate, che permettono lo stampaggio dei granuli termoplastici; tecnologia, quest'ultima, che porta la Fratelli Guzzini ad abbandonare gradualmente una cultura semiartigianale per indirizzarsi verso una produzione seriale su vasta scala.

Un apporto fondamentale in quegli anni è derivato dalle intuizioni di Raimondo Guzzini, figlio di Mariano, il quale era dotato di uno spiccato spirito commerciale ed imprenditoriale. Egli, infatti, spinse l'azienda verso un ulteriore sviluppo industriale, puntando sull'introduzione di prodotti funzionali, ma che rispondessero, allo stesso tempo, a una precisa ricerca nel campo del design. Merito di Raimondo fu la decisione di collaborare con Luigi Massoni, figura di spicco nell'ambito del disegno industriale. Massoni fu, quindi, il primo designer ad occuparsi della realizzazione di progetti per l'azienda marchigiana. Da lì in avanti, furono moltissimi, infatti, i designer che collaborarono con la società, portando la Fratelli Guzzini a vincere alcuni importanti premi di settore nel corso degli anni, tra cui l'ambito Compasso d'Oro (1991 e 2004).



La fine degli anni '60 vede alcune modifiche a livello societario: i tre figli del fondatore Pierino, Mariano e Silvio lasciano, infatti, gradualmente la direzione alle “nuove menti” della terza generazione, che portano nuove proposte all'interno dell'azienda. Un esempio di questa nuova impostazione direzionale è rappresentato dalla costituzione di alcune società dipendenti dalla Fratelli Guzzini, che tuttavia utilizzano le materie plastiche in settori diversi rispetto all'azienda “madre”. È il caso della iGuzzini, realtà imprenditoriale fondata da Mariano Guzzini sul finire degli anni Cinquanta con lo scopo di sviluppare prodotti d'illuminazione sfruttando i polimeri plastici. Alla base di questa pratica vigeva, comunque, un accordo familiare che prevedeva la possibilità di avviare nuove attività imprenditoriali purché queste non entrassero in diretta concorrenza con la Fratelli Guzzini. Nacquero, così, anche la Acrilux, azienda produttrice di componenti per l'illuminazione industriale e stradale per conto terzi, e la Teuco, azienda specializzata nella produzione di prodotti per l'arredo bagno e il benessere della persona in metacrilato.

Gli anni '70 vedono il passaggio dell'azienda da S.n.c. a S.r.l., con la conseguente costituzione di un Consiglio di Amministrazione, sotto la presidenza di Silvio e con Giuseppe nel ruolo di Amministratore Delegato. Viene inoltre realizzato in quegli anni l'attuale stabilimento industriale, inaugurato proprio nel 1970 a San Leopardo, nel comune di Recanati, con un progetto perfettamente rispondente alla politica aziendale volta a un'internazionalizzazione del business e all'apertura verso nuovi mercati, tra cui Nord America, Giappone e il Medio Oriente. Questa necessità di spingersi verso nuovi orizzonti commerciali nasce prevalentemente dall'aumento di prezzo delle materie plastiche causato dalla crisi petrolifera che coinvolse il settore industriale negli anni Settanta. Al conseguente calo delle vendite, la Fratelli Guzzini rispose, quindi, con questa forte spinta internazionale, oltre che un grande lavoro di ricerca di nuove materialità plastiche da impiegare. Tra i nuovi prodotti lanciati in questo periodo c'è la linea di oggetti per la cucina *Chef Line*, nella quale è possibile ravvisare una rivisitazione della classica attrezzatura da cucina al fine di rispondere a un criterio maggiormente estetico. Il forte riscontro che questa linea riscuote sul mercato in quegli anni non fa altro che consolidare la nuova linea aziendale in campo di marketing.

Nel 1978 la famiglia Guzzini viene colpita da un grave lutto: Raimondo, figlio di Mariano e figura di spicco dell'area commerciale aziendale, rimane vittima di un incidente stradale. I fratelli Giuseppe e Giovanni devono, quindi, continuare l'iniziativa di rinnovamento aziendale promossa da Raimondo facendo largo affidamento su collaboratori esterni, a partire dai

numerosi designer che vengono sempre più coinvolti nella progettazione delle nuove linee di prodotti.

Gli anni '80 sono, dunque, caratterizzati dalla ricerca del “nuovo” sotto vari aspetti: viene, infatti, potenziata la ricerca di nuove tecnologie al fine di garantire una gamma di prodotti sempre più vasta, mentre, dal lato prettamente tecnico, si cerca di combinare il metacrilato colorato con altri materiali, quali porcellana, vetro, acciaio e legno. Nel 1986 si sviluppano i primi oggetti al mondo, nell'ambito dei prodotti in materiale plastico per la casa, realizzati con la tecnologia dello stampaggio bi-iniezione e bicolore. Negli stessi anni la Fratelli Guzzini sviluppa anche un'altra tecnica, quella dell'inietto soffiaggio per la realizzazione di volumi cavi come quelli di caraffe e ampolle.

Con gli anni '90 si va ad approfondire la strada dell'innovazione tracciata negli anni precedenti, attraverso lo studio e la progettazione dei primi piccoli elettrodomestici targati Fratelli Guzzini. Da qui in avanti, infatti, il settore dei piccoli elettrodomestici acquisirà sempre maggiore importanza e comincerà a rivestire una posizione di interesse per l'azienda marchigiana. Inoltre, in quegli anni, comincia una sperimentazione con materiali alternativi rispetto al metacrilato, che porta alla nascita di nuovi prodotti, come la linea *Gocce*, realizzata in porcellana bianca con dettagli in plastica colorata, nonché la posateria in acciaio con manico in materiale plastico bicolore.

Gli anni 2000 e l'apertura al nuovo millennio coincidono con un periodo di profondo rinnovamento dei vertici aziendali in Fratelli Guzzini: difatti nuove figure entrano attivamente nell'organico aziendale, venendo meno alla linea familiare seguita fino a quel momento. L'azienda, infatti, non poteva più contare sui membri della famiglia, ma si rese necessario il ricorso ad esperti di marketing e nuovi designer esterni, quest'ultima prassi già adottata da tempo. Innovazione tecnologica e stilistica, supportata dalla continua ricerca di nuove materialità da abbinare a quelli acrilici sono i dettami stabiliti dalla nuova amministrazione aziendale, guidata in quegli anni da Domenico Guzzini. Obiettivo principale è quello di ricollocare il brand a livello nazionale e internazionale, fornendo una nuova immagine della Fratelli Guzzini, attraverso anche un nuovo logo aziendale (*Figura 3.1*), disegnato dall'architetto Pierluigi Cerri. Questa soluzione verrà, inoltre, affiancata da un'innovativa campagna pubblicitaria che darà nuova linfa all'azienda. Utilizzando lo slogan “*Designed to be Used*”, viene messa in risalto la qualità pratica e l'efficienza nell'utilizzo degli articoli prodotti dalla Fratelli Guzzini. Viene inoltre ampliata la rete di negozi, con nuovi punti vendita in Italia

e all’Estero. Accanto a queste strategie di natura prettamente commerciale, l’azienda decide di concentrarsi anche nel progetto culturale denominato “Foodesign Guzzini”. Lanciata nel 2002, questa iniziativa si proponeva di approfondire il rapporto tra cibo e design, analizzato nelle sue molteplici sfaccettature.<sup>111</sup>



**Figura 3.1:** Il logo Guzzini.

Nel 2012 l’azienda festeggia il centenario dalla sua nascita. Un secolo di storia durante il quale si sono susseguite diverse vicende aziendali: dall’intuizione dell’uso del metacrilato trasparente per i primi articoli per la cucina, alla combinazione delle varie materie plastiche con materialità quali porcellana, vetro e acciaio, passando per i primi piccoli elettrodomestici, nei quali funzione e forma si interconnettevano formando veri e propri oggetti di design. Attraverso numero migliorie tecniche, l’azienda ha curato sempre più i propri prodotti, giungendo fino alla diversificazione della produzione in collezioni diverse, pur rimanendo fedele alle proprie origini per quel che concerne l’utilizzo dei materiali plastici.

Il 2013 ha visto un riassetto societario, con l’ingresso di Sergio Grasso come nuovo AD di Fratelli Guzzini e il passaggio di Domenico Guzzini al ruolo di presidente della società.

Nel 2014 sono state sviluppate tecniche di stampaggio ad iniezione bicolore volte a proporre un design e un’innovazione tecnica per emulare effetti del vetro artistico.

Nel 2016 è stato l’anno dell’introduzione dei primi oggetti al mondo, nell’ambito dei prodotti di design in materiale plastico per la casa, ad essere realizzati in tri-materia e con effetto tricolore. La tecnologia “3-Color-Tech” rappresenta il simbolo dell’innovazione tecnologica nel design di Fratelli Guzzini, che tutt’oggi non ha eguali in tutto il mondo. La complessità del processo permette, infatti, di ottenere un prodotto difficilmente riproducibile, caratterizzato da un effetto tricolore esteticamente affascinante e da particolarissimi effetti cromatici. Fratelli Guzzini è stata l’unica azienda a livello globale in grado di innovare questa modalità di

---

<sup>111</sup> Castelli G. *et al.*, 2007.

stampaggio tramite inedite tecniche di co-iniezione di più colori/materiali contemporaneamente, come si può notare per tutti i prodotti 3-Color-Tech.

Dal 2019, inoltre, l'azienda è diventata la prima azienda al mondo ad introdurre oggetti per uso domestico realizzati in materiale riciclato 100% post-consumo. Nel 2022, in seguito all'avvento dell'anniversario dei 110 anni dalla fondazione, la Fratelli Guzzini ha inoltre introdotto con la caraffa "110" (*Figura 3.2*) il primo oggetto per uso domestico completamente trasparente realizzato in materiale plastico derivato da scarti di biomasse.



**Figura 3.2:** Caraffa "110".

Tutto ciò a testimonianza della continua spinta innovativa che caratterizza Fratelli Guzzini, impegnata da sempre nella realizzazione di oggetti per la casa volti ad esprimere i profondi tratti distintivi che caratterizzano l'azienda marchigiana fin dalle sue origini. Tutt'oggi, infatti, la moltitudine di prodotti disponibili a catalogo sono la testimonianza di un'azienda in crescita, ben radicata nelle sue origini, ma che guarda al futuro per portare avanti un "Infinito Design Italiano".<sup>112</sup>

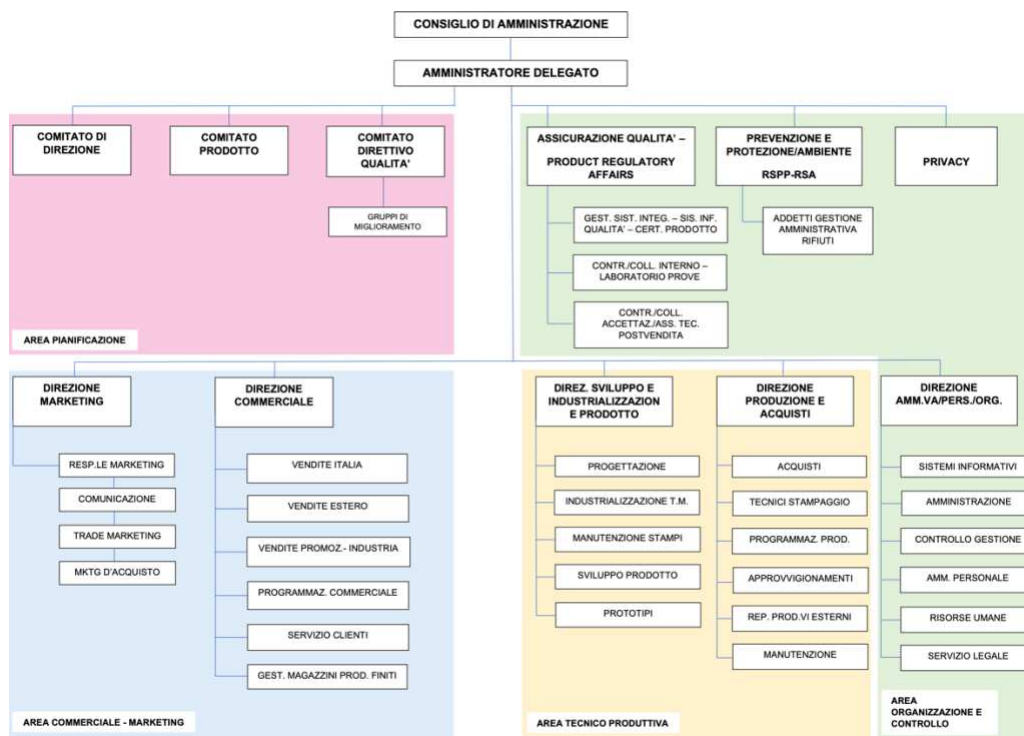
---

<sup>112</sup> Gentili M., 2012.

### 3.1.2 La Struttura Organizzativa della Fratelli Guzzini

La struttura organizzativa della Fratelli Guzzini è una struttura di tipo funzionale, composta da un Consiglio di Amministrazione (CdA) con a capo un Amministratore Delegato (AD), che si pongono al vertice della struttura piramidale. Al di sotto troviamo varie aree in cui risulta strutturata l'azienda (*Figura 3.3*), che sono:

- Direzione. È composta dagli organi direzionali, tra cui il Presidente.
- Area Pianificazione. Si occupa della pianificazione relativa all'immissione di nuovi prodotti sul mercato e alle strategie aziendali.
- Area Commerciale-Marketing. Si compone di due branche, che sono il Marketing e l'Ufficio Commerciale.
- Area Tecnico-Produttiva. È composta dai reparti relativi alla progettazione e industrializzazione del prodotto, alla programmazione della produzione nonché i vari uffici tecnici, tra cui l'Ufficio Acquisti.
- Area Organizzazione e Controllo. Si compone di varie aree, che comprendono l'Amministrazione, il Controllo di Gestione, l'Ufficio Risorse Umane, l'Ufficio Legale, nonché il Controllo Qualità.



**Figura 3.3:** Organigramma aziendale della Fratelli Guzzini.

Come tutte le strutture funzionali, essa si articola su più livelli gerarchici ed ha i suoi maggiori vantaggi nell'efficienza dell'organizzazione delle attività. Infatti, da un lato si va a massimizzare la possibilità di raggiungere economie di scala all'interno di ciascuna funzione, concentrando tutte le attività e i volumi realizzati in un'unica unità organizzativa, dall'altro si vanno a ridurre i costi legati alla duplicazione delle risorse. Un altro punto di forza legato a questo tipo di struttura è la possibilità di poter raggiungere elevati livelli di specializzazione e sviluppo delle competenze specifiche delle varie funzioni aziendali. Tale specializzazione è dovuta alla maggior frequenza con cui le varie risorse dedicate a una singola funzione affrontano e risolvono determinati problemi, nonché da una maggior possibilità di scambi di tecniche e conoscenze tra specialisti della stessa unità organizzativa, che permette di diffondere e sviluppare sempre più competenze (come, ad esempio, nel caso della condivisione di soluzioni progettuali che può avvenire all'interno di un ufficio tecnico aziendale).

Generalmente, un'organizzazione di questo tipo è maggiormente volta al raggiungimento di obiettivi di ottimizzazione locale delle singole funzioni organizzative; vi è quindi una ricerca di una forte standardizzazione di questi obiettivi come meccanismo di coordinamento più diffuso per le unità di primo livello. All'interno delle funzioni, invece, è la supervisione lo strumento di coordinamento più utilizzato. Il controllo gerarchico, d'altro canto, avviene grazie all'omogeneità di attività e competenze all'interno delle varie unità organizzative.

Tuttavia, la struttura funzionale è affetta da alcuni punti di debolezza che, se non opportunamente monitorati, potrebbero portare a malfunzionamenti o difficoltà di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questi sono essenzialmente dovuti a una mancanza di focus su specifici prodotti, clienti e mercati. Come diretta conseguenza, in questo tipo di organizzazioni si ha che la velocità e l'efficacia di risposta, a fronte di una domanda di prodotti o servizi assai variegata o di dinamiche turbolente, risultano essere assai basse. Le decisioni riguardanti output specifici, infatti, devono essere coordinate dalla prima linea manageriale, il che causa spesso tempi lunghi e, di conseguenza, una limitata efficacia di risposta. Le varie strutture funzionali tendono, quindi, a soffrire di diseconomie legate a una mancanza di integrazione tra le diverse attività del processo volto a soddisfare le richieste del cliente generando l'output desiderato. Inoltre, spesso si ha che, al crescere della dimensione aziendale, le strutture funzionali tendono a soffrire anche di un'elevata burocratizzazione e di proliferazione dei livelli intermedi, atti a gestire il coordinamento delle attività, che portano a un rallentamento ulteriore dei processi decisionali.

Per questi motivi, le strutture organizzative di tipo funzionale si adattano prevalentemente a contesti stabili, in cui la complessità può essere gestita attraverso i meccanismi sopracitati di standardizzazione, nonché ad ambiti organizzativi di dimensioni non eccessivamente elevate, cioè con una struttura gerarchica non troppo appesantita. Infine, tale tipo di organizzazione è maggiormente incline al raggiungimento di obiettivi di efficienza organizzativa piuttosto che di efficacia.<sup>113</sup>

Al fine di superare i limiti delle strutture funzionali, senza rinunciare ai relativi vantaggi, molte organizzazioni tendono ad integrare la struttura funzionale “pura” con opportune figure di coordinamento, atte a velocizzare i processi decisionali e a recuperare l’integrazione interfunzionale delle attività più critiche. È il caso questo della Fratelli Guzzini, che si è dotata negli anni di una figura come quella del direttore operativo (detto anche *Chief Operating Officer*, in sigla COO), volta ad un’ottimizzazione della struttura organizzativa e delle risorse impiegate in termini di Produzione e Ufficio Acquisti.

### 3.1.3 La Mappatura dei Processi Operativi in Fratelli Guzzini

Il Macroprocesso in *Figura 3.4* permette di dare una chiara mappatura dei vari processi operativi svolti in Fratelli Guzzini, dalla definizione delle esigenze del cliente fino ad arrivare alla consegna a quest’ultimo del prodotto finito.

Il processo inizia attraverso all’acquisizione di una serie di informazioni necessarie alla successiva fase di sviluppo prodotto. In questa fase si individuano anzitutto le caratteristiche del cliente, che nel caso della Fratelli Guzzini può essere identificato o con un *player* della GDO (per i quali vengono sviluppate apposite promozioni personalizzate) , o con aziende terze per cui si sviluppano appositi prodotti, o, semplicemente, con il consumatore finale, a cui si arriva o attraverso i canali di distribuzione, o in maniera diretta tramite l’*e-commerce* o i negozi aziendali. In questa fase preliminare di definizione dei requisiti di prodotto intervengono principalmente due uffici, il Marketing e il Commerciale, che si occupano di accumulare una serie di dati attraverso appositi studi di mercato o informazioni qualitative e quantitative richieste direttamente dal cliente. L’attività dedicata all’acquisizione dei dati dal mercato, viene portata avanti anche attraverso appositi studi di marketing, portati attraverso fiere di settore, attività di *benchmarking*, nonché ricerche online e altri appositi strumenti.

---

<sup>113</sup> Spina G., 2012.

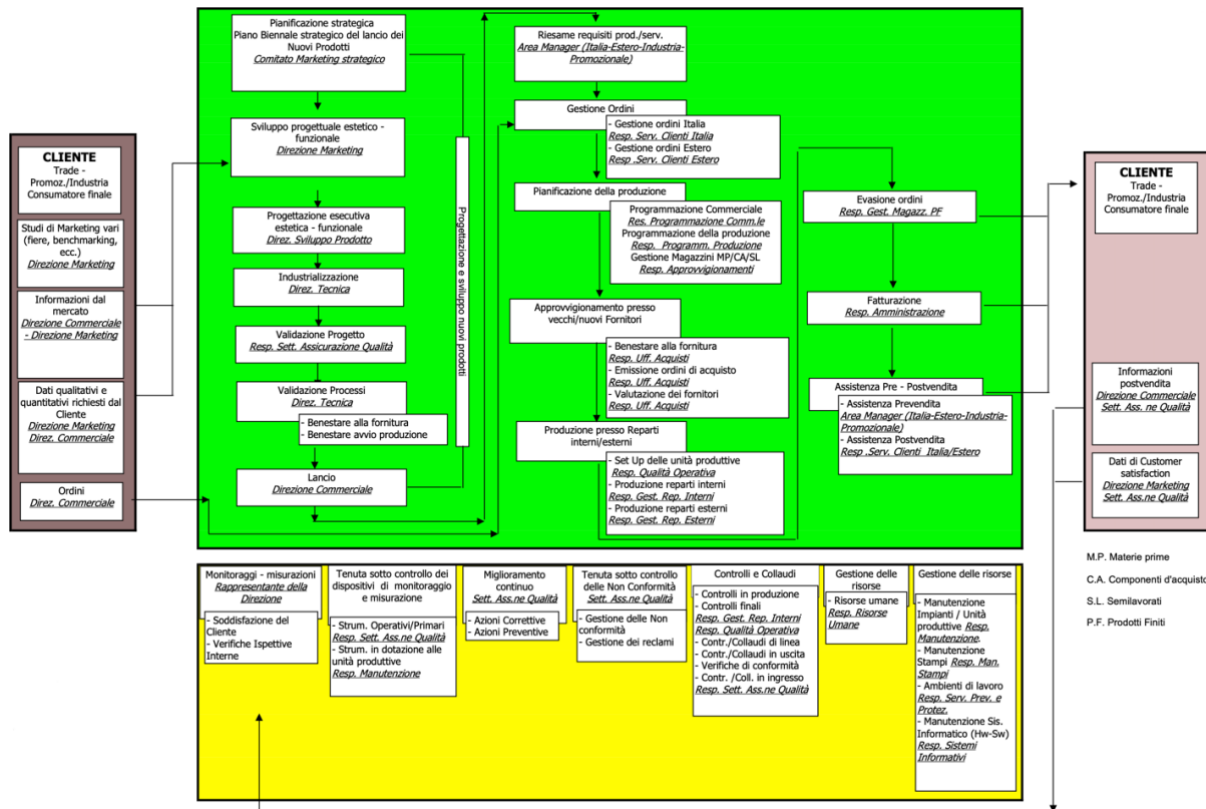


Figura 3.4: Macroprocesso della Fratelli Guzzini.

La raccolta di tutte queste informazioni e requisiti permette di passare alla fase successiva, che comprende lo sviluppo progettuale estetico-funzionale volto a far sì che il prodotto soddisfi le esigenze richieste. Questa fase è nuovamente affidata all'Ufficio Marketing, il quale è incaricato non solo di definire tutti i requisiti di progetto, ma anche di effettuare un'attività di pianificazione strategica, attraverso la definizione di un Piano Strategico Biennale relativo al lancio dei nuovi prodotti (deciso in sede di Comitato Prodotto).

A questo punto intervengono le attività di progettazione e sviluppo dei nuovi prodotti, che comprendono la progettazione esecutiva, l'industrializzazione del prodotto e la validazione del progetto dal punto di vista qualitativo, rispettivamente ad opera dell'Ufficio Sviluppo Prodotto, dell'Ufficio Tecnico e dell'Ufficio Qualità. La fase immediatamente successiva comporta la validazione dei processi, durante la quale l'Ufficio Tecnico dà il suo benestare in merito ai processi produttivi (interni ed esterni) e alle forniture di semilavorati o materie prime che sono state impiegate nella fase di prototipazione, e che dovranno essere validate per la successiva fornitura necessaria al completamento del processo produttivo.



Una volta validati i processi, terminata la fase di pre-serie e definite le varie schede tecniche di prodotto, si passa al lancio del prodotto e al riesame e controllo dei requisiti finali di prodotto. Questa fase è a carico dell'Ufficio Commerciale e dei vari Area Manager che hanno acquisito gli ordini relativi al prodotto in questione. In questa fase entra in gioco anche la gestione dell'ordine stesso, a carico dei vari responsabili del Servizio Clienti, che vanno a gestire le varie problematiche legate all'ordine e ai requisiti di produzione, tra i quali la definizione degli imballi, degli astucci e tutti gli aspetti legati alla commercializzazione del prodotto.

Una volta elaborati gli ordini, si passa alla fase di Pianificazione della Produzione, durante la quale i responsabili di produzione gestiscono la pianificazione settimanale di produzione e le previsioni di produzione su piani mensili in base alle commesse future. I dati elaborati in questo processo vengono inseriti all'interno del sistema gestionale aziendale, che in base alle schede tecniche di prodotto, e con l'ausilio del Responsabile degli Approvvigionamenti, determina i fabbisogni (e quindi la domanda interna) relativa a materie prime, imballi, semilavorati e tutte le altre componenti necessarie al processo di produzione del prodotto.

Una volta definiti i fabbisogni, inizia la vera e propria fase di Approvvigionamento, durante la quale l'Ufficio Acquisti si occupa della gestione del rifornimento di materiale in base alle tempistiche dettate dalla Produzione. Si tratta in pratica di trasformare le varie Richieste di Acquisto (RdA) prodotte dagli Approvvigionamenti in veri e propri Ordini di Acquisto. Compito dell'Ufficio Acquisti è anche quello di valutare il benessere della fornitura, attraverso l'analisi delle campionature pervenute dai vari fornitori e la verifica, sotto il coordinamento dell'Ufficio Tecnico e del Controllo Qualità, delle specifiche di fornitura. L'Ufficio Acquisti ha inoltre il compito di assicurare e controllare anche le lavorazioni esterne attuate sui prodotti della Fratelli Guzzini, nonché di controllare la conformità dei prodotti finiti acquistati esternamente.

Una volta che i materiali necessari alla produzione sono pervenuti nei vari Reparti di Produzione iniziano le fasi di setup produttivo e produzione presso i reparti esterni. Contemporaneamente vengono portate avanti le lavorazioni attuate presso i reparti esterni (solitamente in conto lavoro presso fornitori esterni).

Terminata la fase di Produzione vera e propria, nonché le fasi di imballaggio ed immagazzinamento, l'evasione degli ordini viene seguita dai Responsabili della Gestione del Magazzino Prodotti Finiti, che si occupano del carico delle merci e della successiva spedizione.

Contemporaneamente vengono emessi tutti i documenti relativi alla Fatturazione delle merci da parte dell'Amministrazione e viene fornita l'Assistenza Pre-Postvendita.

Il Processo termina con la spedizione del prodotto finito al cliente. In questa fase avviene, tuttavia, anche la raccolta di tutte le informazioni relative al postvendita e al *customer satisfaction*. Questi dati saranno utili a portare avanti tutte quelle attività che vengono solitamente svolte in *background*, quali le attività di monitoraggio e controllo, di miglioramento continuo e di gestione delle non conformità, svolte dall'Ufficio Qualità. Inoltre, in questa fase, vengono gestite le varie risorse, sia umane che a livello impiantistico e materiale.

Tutto il Macroprocesso viene ovviamente gestito anche grazie all'utilizzo dei vari Sistemi Informativi preposti alle varie attività, che permettono il collegamento tra le varie funzioni, e assicurano una perfetta sinergia tra i vari reparti.

#### 3.1.4 La Gestione degli Acquisti in Fratelli Guzzini

Il presidio della catena di fornitura costituisce un elemento fondante per la qualità e la sostenibilità dei prodotti Guzzini. L'Approvvigionamento di materiali, componenti, prodotti finiti e servizi viene effettuato solo ed esclusivamente da aziende registrate nella Lista Fornitori Qualificati, tramite un'apposita procedura operativa che prescrive opportuni accorgimenti volti ad assicurare elevati standard di qualità, conformità e adeguatezza.

Al fine dell'inclusione nel sistema, i fornitori vengono valutati sulla base di campionature, di precedenti forniture e di informazioni ottenute attraverso appositi questionari, utilizzati per valutare opportunamente capacità tecniche, capacità di progettazione, capacità di fabbricazione, qualificazione dei processi e delle attrezzature, qualificazione del personale e certificazioni.

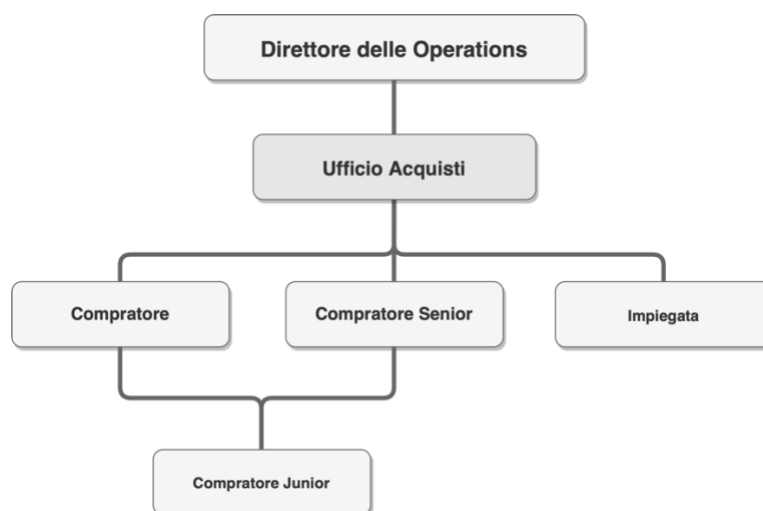
Per i maggiori fornitori vengono inoltre effettuati degli *audit* presso i siti produttivi atti a verificare l'adeguatezza del Sistema Qualità e l'attuazione di eventuali azioni correttive precedentemente concordate. Tali *audit* prevedono un'ispezione dei siti produttivi e la redazione di un report destinato al management di Fratelli Guzzini, in cui sono indicate eventuali problematiche individuate durante la fase di controllo. La politica aziendale è infatti quella di stabilire rapporti duraturi, di trasparenza e di collaborazione con i propri fornitori, in modo tale da promuovere costantemente la crescita in termini di qualità ed efficienza.

L'azienda si è posta come obiettivo l'implementazione di criteri di valutazione dei fornitori secondo aspetti ambientali e sociali, nonché l'introduzione di clausole contrattuali legate alla sostenibilità. Queste procedure vanno a completare il quadro dei sistemi di valutazione dei

fornitori messi in atto dalla Fratelli Guzzini, tra i quali l'implementazione di un sistema di *Vendor Rating* unito a un'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori, di cui parleremo approfonditamente nei prossimi Paragrafi.

Per quel che concerne il posizionamento dell'Ufficio Acquisti all'interno dell'organizzazione aziendale, la configurazione della Fratelli Guzzini lo pone sotto il controllo del Direttore delle Operations, sotto la cui direzione confluiscono le funzioni relative alla produzione, alla logistica, alla qualità e all'approvvigionamento e acquisto di materiali. È lui poi che si rapporta direttamente con l'Amministratore Delegato, rispondendo di tutto ciò che riguarda il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti all'interno della Fratelli Guzzini.

La microstruttura dell'Ufficio Acquisti, ovvero l'organizzazione della funzione al suo interno si configura come in *Figura 3.5*.



**Figura 3.5:** Organizzazione interna dell'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini.

La ripartizione dei compiti all'interno dell'Ufficio Acquisti segue quanto detto in merito alla ripartizione delle "correnti di acquisto" per "classi merceologiche". In particolare, abbiamo tre figure principali, a cui nei mesi di tirocinio è stata affiancata anche la mia figura, in veste di Compratore Junior (o *Junior Buyer*). Andiamo quindi ad analizzare nel dettaglio le quattro figure che compongono l'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini:

- Compratore Senior (o *Senior Buyer*). Il compratore senior risponde direttamente al direttore acquisti, che, nel caso della Fratelli Guzzini, corrisponde alla figura del Direttore delle Operations. Per quel che riguarda le sue mansioni, egli è incaricato di assicurare il regolare

svolgimento del ciclo produttivo provvedendo all'acquisto di determinate classi merceologiche, quali Granuli e Lastre, Materie non plastiche, Stampati vari, Imballi standard e generici, Sacchetti. Inoltre, ha il compito di impostare le varie strategie attraverso preventive ricerche di mercato, volte alla definizione di una conveniente politica degli acquisti. Attraverso l'impiego tecniche più evolute, è incaricato di effettuare una selezione oculata delle merci, dei servizi e dei fornitori, il tutto atto a una politica rivolta alla propensione dei mercati nazionali ed internazionali. Deve anche provvedere ad una precisa definizione delle condizioni di fornitura, garantendo, nel contempo, un'azione di coordinamento tra gli acquisti, la programmazione della produzione ed il marketing. Le sue responsabilità sono legate alla pianificazione, programmazione e direzione di tutte le attività nella sua sfera di competenza. Assolve compiti come la valutazione delle offerte ed analizza le documentazioni relative ai materiali che debbono essere acquistati, discutendo dei prezzi con i venditori e controllando che le condizioni di fornitura corrispondano a quelle codificate dall'azienda. Un'altra importante mansione è legata alla preparazione e documentazione delle informazioni riguardanti l'andamento del mercato, soprattutto quello delle materie prime. Partecipa inoltre alle fasi di preparazione e definizione delle specifiche dei materiali, controllando l'aggiornamento delle schede tecniche, e alla successiva comunicazione ai fornitori interessati. È dovere del compratore senior verificare, infatti, che le specifiche ed i capitoli di acquisto abbiano il necessario "grado di mobilità"), suggerendo l'impiego di materialità che possano abbattere i costi di acquisto rispetto a quelli sino ad ora utilizzati. Sviluppa nuovi fornitori e, assieme agli operatori delle altre funzioni aziendali interessate (Qualità, Ufficio Tecnico e Programmazione della Produzione), partecipa al processo di valutazione preventiva e consuntiva del Parco Fornitori. Svolge, inoltre, un'azione di controllo sull'operato degli altri membri dell'Ufficio Acquisti e del compratore junior, con l'obiettivo di addestramento. Infine, è incaricato di informare costantemente il Direttore delle Operations in merito agli obiettivi prefissati, agli andamenti dei mercati e dei costi di acquisto, allo stato dei fornitori, e alla programmazione degli acquisti, in un'ottica di miglioramento delle politiche e procedure di acquisto e dell'efficienza dell'Ufficio Acquisti in generale.

- Compratore (o Buyer). Anche il compratore, come il compratore senior risponde direttamente al Direttore delle Operations. Il compratore senior esercita sulla sua attività una funzione di *auditing*. Per quel che riguarda le sue mansioni, egli è incaricato di assicurare il

regolare svolgimento del ciclo produttivo provvedendo all'acquisto delle classi merceologiche di cui non si occupa il compratore senior, quali Componenti d'Acquisto, prodotti di Acquisto e Rivendita, Astucci e Acquisti da terzi (tra cui gli Elettrodomestici), in un'ottica di perfetta divisione dei compiti. Le sue responsabilità e i suoi compiti ricalcano esattamente quelli del compratore senior, con l'unica differenza che egli risponde solamente delle classi merceologiche di cui si occupa, svolgendo attività di *reporting* per queste materialità e prodotti. Conseguentemente è incaricato di informare costantemente il Direttore delle Operations in merito agli obiettivi prefissati, agli andamenti dei mercati e dei costi di acquisto, allo stato dei fornitori, e alla programmazione degli acquisti, in un'ottica di miglioramento delle politiche e procedure di acquisto per ciò che concerne la sua sfera di acquisto.

Classe Merceologica	Incidenza % sul Fatturato Acquisti
Granuli	33,1%
Lastre Acquistate	0,2%
Materia Non Plastica	4,3%
Componenti d'Acquisto	7,0%
Stampati Vari	0,6%
Acquisto e Rivendita	32,1%
Astucci	8,8%
Sacchetti PLT	0,7%
Imballi standard	4,5%
Acquisti da Terzi - Elettrodomestici	8,1%
Imballi Generici	0,6%

**Figura 3.6:** Classi merceologiche della Fratelli Guzzini e incidenze percentuali sul Fatturato Acquisti.

- Impiegata. Si occupa di tutte le attività di *back office*, cioè di tutte quelle attività legate al lancio degli ordini, monitoraggio delle consegne, *expediting*.
- Compratore Junior (o Junior Buyer o Associate Buyer). La sfera di attività che svolge un compratore junior riguarda le mansioni svolte nel corso del mio tirocinio, quali attività di analisi e monitoraggio degli andamenti di mercato per conto dei vari *buyer*, attività di *scouting* di nuovi fornitori, valutazioni di nuove alternative di approvvigionamento (in ottica anche di applicazione del progetto Reshoring sviluppato per la Fratelli Guzzini, di cui

parleremo nel prossimo Capitolo). Inoltre, sulla base delle politiche e procedure stabilite, sotto il controllo di un *buyer*, si occupa dell'emissione degli ordini di minor importanza e per una definita classe di materiali. In genere richiede anche offerte a qualificati o nuovi fornitori per le materialità o prodotti assegnatigli dagli altri *buyer*, intervista i fornitori, raccoglie informazioni.<sup>114</sup>

Individuate, quindi, le varie figure e rispettive responsabilità all'interno dell'Ufficio Acquisti, è opportuno, prima di andare ad individuare i rapporti interni esistenti con le varie funzioni aziendali, andare ad analizzare la struttura degli Acquisti all'interno del processo di approvvigionamento della Fratelli Guzzini, andando a valutare come incidono le varie classi merceologiche sul Fatturato Acquisti.

Essendo un'azienda produttrice di articoli in materiali plastici, è chiaro che una delle principali classi di approvvigionamento è rappresentata ai Granuli, che costituiscono infatti il 33% degli acquisti totali effettuati dall'azienda. Questa percentuale viene poi ripartita tra differenti materialità, acquistate sotto forma di granuli appunto, che vengono poi opportunamente additivati attraverso componenti chimici e coloranti. Tra le principali abbiamo: SMMA (Stirene Metilmetacrilato), BIO SMMA (ovvero SMMA *bio-based*), SAN (Stirene Acrilonitrile), BIO SAN (ovvero SAN *bio-based*), ABS (Acrilonitrile Butadiene Stirene), RE ABS (ovvero ABS riciclato), PP (Polipropilene), RE PP (ovvero PP riciclato), PS (Polistirene), PC (Policarbonato), PMMA (Polimetilmetacrilato), PE (Polietilene), RE PE (ovvero Polietilene riciclato), PA (Poliammide), TPE (gomma termoplastica), PCTA (Poliestere Copolimero), PET (Polietilene Tereftalato) e RE PET (ovvero PET riciclato). Oltre ai Granuli vengono anche acquistate Lastre di vari materiali, impiegate in produzioni di stampaggio. Per quel che concerne le materie non plastiche, esse sono costituite dai cosiddetti *Masterbatches* (più comunemente definiti *Master*), cioè i vari additivo solidi utilizzato per colorare la plastica o impartire altre proprietà alla plastica. I componenti di acquisto, invece, comprendono tutti quei semilavorati utilizzati per le lavorazioni interne, da cui si ottengono poi prodotti finiti. Un'altra fetta importante è, invece, rappresentata dall'Acquisto e Rivendita, cioè quegli articoli che vengono acquistati come prodotti finiti e venduti direttamente sul mercato. Per quel che riguarda gli Imballi, i Sacchetti e gli Astucci, essi sono materiali utilizzati nella fase di confezionamento e imballaggio interno dei prodotti finiti. Meritano una menzione a parte,

---

<sup>114</sup> Sciabolini F., 1974.

invece, gli Acquisti da Terzi, che comprendono principalmente i piccoli elettrodomestici, prodotti in base a specifiche e design indicati dalla Fratelli Guzzini, la cui produzione viene appunto esternalizzata.

Infine, per una maggior completezza espositiva, andiamo ad indicare le relazioni che intercorrono tra l'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini e gli altri enti aziendali (oltre ovviamente alla produzione, dei cui legami abbiamo già ampiamente parlato precedentemente).

Tra i vari rapporti abbiamo:

- Rapporto Acquisti-Ufficio Tecnico. Riguarda essenzialmente gli aspetti tecnologici dei materiali, la valutazione dei fornitori sotto il profilo tecnico, la scelta degli articoli da utilizzare nonché la determinazione degli standard qualitativi al fine di garantirne un corretto impiego all'interno del ciclo di produzione.
- Rapporto Acquisti-Marketing. Si tratta di una collaborazione tra due enti che si interfacciano con due mercati speculari: i mercati di acquisto e i mercati di distribuzione. Pertanto, tale rapporto è incentrato sulla capacità di garantire in tempo utile la disponibilità delle materie prime e la realizzazione dei prodotti sulla base delle scadenze predisposte dal planning del marketing, superando le varie difficoltà e ostacoli che potrebbero provocare ritardi, nonché assicurando una flessibilità ad attuare le variazioni richieste in termini di qualità, quantità e consegna. È importante garantire, nel corso del rapporto, un costante flusso di informazioni in merito all'andamento di prezzi e mercati, nonché all'evoluzione tecnologica dei prodotti e delle materialità. Ovviamente, l'obiettivo ultimo di questa collaborazione deve essere volto ad ottenere una migliore qualità dei materiali al miglior prezzo.
- Rapporto Acquisti-Qualità. La responsabilità dell'Ufficio Acquisti nei confronti del controllo qualità è legata all'esigenza di garantire che la qualità delle materie prime e dei prodotti oggetto di fornitura risulti costantemente conforme a quanto richiesto dalle specifiche tecniche e dai capitolati di fornitura. Gli acquisti dovranno essere costantemente informati sul livello di qualità delle forniture, nonché dei parametri di valutazione dei difetti e dei metodi di controllo. Queste informazioni anticipate sono estremamente utili al fine di ridurre le non conformità e quindi i reclami sulle forniture, alzando di conseguenza il livello qualitativo delle merci acquistate. In quest'ottica è importante la valutazione dei fornitori sotto il profilo qualitativo, che deve essere svolta dall'ufficio preposto, che andrà a valutare così il Parco Fornitori aziendali in funzione del numero di contestazioni, gravità e natura dei difetti.

- Rapporto Acquisti-Gestione Magazzini e Approvvigionamenti. I rapporti tra acquisti e Gestione dei Magazzini, nonché gli Approvvigionamenti, sono frequenti e importanti in quanto fanno riferimento ad una tematica che rappresenta le due facce di una stessa medaglia; da un lato abbiamo l'Ufficio Acquisti, portato a fissare quantità importanti per ottenere quotazioni più interessanti; dall'altro la Gestione Magazzini e Approvvigionamenti, interessata all'ingresso dei materiali nelle quantità corrispondenti ai lotti economici di consegna, al fine di limitare gli immobilizzi finanziari, di evitare le rimanenze di materiali che con il tempo potrebbero diventare obsoleti. È importante quindi, in questo senso, cercare determinare le quantità di acquisto in maniera puntuale, e in ottica di risparmio globale per l'azienda, cercando di comprare in quantità maggiori quando possibile, accorpando il più possibile le varie RdA.
- Rapporto Acquisti-Contabilità. Ogni acquisto che viene eseguito rappresenta per l'azienda una spesa e, quindi, un impegno finanziario che determina tutta una serie di operazioni finanziarie che vanno dall'imputazione della spesa sul relativo conto, al controllo delle fatture e al pagamento. I rapporti tra le due funzioni risultano quindi assai importanti ed iniziano ben prima che l'acquisto venga effettuato. È opportuno, quindi, in questo senso, che l'Ufficio Acquisti predisponga tutte le documentazioni al fine di consentire alla contabilità di svolgere il proprio lavoro in maniera puntuale. Tra le documentazioni richieste troviamo le copie degli ordini, le distinte di consegna e qualsiasi altro tipo di documento relativo all'operazione di acquisto.<sup>115</sup>

### *3.2 L'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori: Il Modello di Matrice dei Rapporti sviluppato per Fratelli Guzzini*

In questo Paragrafo viene presentata l'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori sviluppata per Fratelli Guzzini. L'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori risulta fondamentale in quanto permette all'Ufficio Acquisti di comprendere come sono impostate le relazioni ed i rapporti con i vari fornitori. A partire da tale analisi quantitativa è possibile impostare una serie di strategie, che verranno presentate di seguito, atte a migliorare e/o consolidare le relazioni presenti all'interno del Parco Fornitori.

---

<sup>115</sup> Sciabolini F., 1974.



### 3.2.1 Aspetti Introduttivi e Obiettivi dell'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori

L'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori sviluppata per Fratelli Guzzini prende in considerazione le diverse classi merceologiche di acquisto (indicate precedentemente in *Figura 3.6*), rappresentate all'interno un campione di 53 fornitori, i quali da soli vanno a formare circa il 70% del Fatturato Acquisti. L'idea di base è quella della conduzione di un'analisi che permetta di classificare i rapporti in corso con i fornitori più significativi tramite una matrice, appunto la Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori, detta anche "Matrice dei Rapporti"<sup>116</sup>. Questa matrice trae ispirazione dalla Matrice di Kraljic, di cui abbiamo parlato nel precedente Capitolo, e, sostanzialmente, permette, attraverso un opportuno approccio metodologico che esplicheremo in seguito, di collocare nel giusto quadrante i vari fornitori analizzati. Si tratta, quindi, di uno strumento conoscitivo di tipo tattico-strategico, in quanto fornisce una serie di indicazioni utili su come impostare le varie relazioni e strategie a seconda del collocamento dei vari fornitori.

L'obiettivo dell'Analisi di Posizionamento Strategico, così come per il modello di Kraljic, è quello di porsi come strumento base per una gestione organizzata della catena di fornitura, individuando politiche di approvvigionamento che siano differenziate in base al tipo di fornitura, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse nel processo, pur garantendo la fornitura in termini di qualità, tempi e costi. Il concetto alla base di questa metodologia è quello di essere pensata per Portafoglio Fornitori. La gestione del portafoglio, in generale, si concentra sulle interdipendenze delle decisioni manageriali e mette l'accento su un approccio integrato, attraverso una gestione sistemica, privilegiando l'insieme rispetto alle sue componenti e riflettendo l'importanza dell'equilibrio nella collezione degli elementi. La classificazione dei fornitori e la definizione delle relative politiche, infatti, viene effettuata a partire dall'analisi di caratteristiche proprie del prodotto.

Il modello di analisi si sviluppa attorno ad una classificazione dei rapporti di fornitura in funzione di due variabili, che sono:

- Importanza Strategica. Si tratta di classificare le aziende prevalentemente in base all'importanza dei componenti che producono, attraverso l'utilizzo di vari fattori: economici, di immagine e di competenza. Possiamo avere, infatti, acquisti importanti in quanto incidono in modo rilevante sul costo del prodotto o il volume complessivo acquistato incide in modo

---

<sup>116</sup> Costantino F. *et al.*, 2007.

rilevante sui costi di acquisto totali dell'azienda. Ancora, un acquisto può risultare di importanza strategica in quanto va a migliorare le competenze dell'azienda cliente, incide sulla qualità del prodotto realizzato o migliora le funzionalità del prodotto in termini di innovatività, contenuto tecnologico, affidabilità, ecc. Infine, l'importanza strategica di un acquisto può essere collegata alla capacità di migliorare l'immagine e rafforzare il brand del prodotto, ad esempio migliorandone l'estetica o rendendolo più sicuro e/o ecocompatibile.

- Complessità di Gestione. Si tratta di classificare le aziende prevalentemente in base alla complessità di gestione dell'acquisto dei componenti che producono. Tale difficoltà può essere ricollegata a vari fattori quali le caratteristiche del prodotto, in quanto l'acquisto è nuovo o è difficile definire le specifiche di fornitura. Ancora può essere ricollegata alle caratteristiche del mercato: i fornitori sono pochi, hanno un elevato potere contrattuale oppure hanno elevate competenze tecniche e commerciali. Infine, la complessità di gestione può essere determinata dalle caratteristiche dell'ambiente, in quanto la fornitura può risultare rischiosa, possono esserci elevati costi logistici, lunghi lead time o il prezzo di acquisto è molto variabile e difficilmente contrattabile.

La combinazione di queste due variabili consente, quindi, di determinare quattro quadranti, caratterizzati dal fatto che contengono al loro interno fornitori aventi determinate caratteristiche. Tali quadranti permettono di individuare peculiari modelli relazionali, i quali, a loro volta, esplicitano un insieme di approcci ed azioni che vanno a determinare quelle che sono le quattro strategie di cui parleremo nell'esposizione dei risultati.

### 3.2.2 Metodologia di Progettazione e Costruzione della Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori

Il campione di studio è stato selezionato a partire dalle varie schede fornitori, selezionando i fornitori sulla base sia del fatturato acquisti relativo che dell'aspetto strategico della relazione instaurata.

Tutte le informazioni in merito ai fornitori analizzati sono quindi state estrapolate dalla cosiddetta Anagrafica dei Fornitori a partire dal sistema gestionale aziendale. L'anagrafica, infatti, permette di inserire e raccogliere informazioni sui vari fornitori, permettendo una conoscenza quanto più possibile approfondita del Parco Fornitori. Nello specifico, i dati di fatturato di acquisto e di fatturato generale risultano molto importanti in quanto danno

un'immediata e tangibile indicazione del potere contrattuale del cliente nei confronti del fornitore.

In prima istanza, quindi, sono stati catalogati i fornitori selezionati in ordine alfabetico, e sono state aggiunte le varie informazioni (*Figura 3.7*) in merito alla ragione sociale, l'indirizzo della sede, la classe fatturato del fornitore (ovvero il fatturato annuo estrapolato dall'ultimo bilancio di esercizio di ciascuna azienda), la classe dipendenti del fornitore (ovvero il numero di dipendenti di ciascuna azienda). Riguardo alla classe dipendenti, tale indice fornisce diverse informazioni sull'impresa del fornitore. Anzitutto, tale dato, estrapolato dai documenti di bilancio delle varie aziende, permette di inquadrare la grandezza del fornitore; inoltre, se tale rilevazione viene ripetuta per più anni, è possibile valutare quanto l'impresa sia cresciuta ed allo stesso tempo quanto abbia investito nel periodo considerato. Riguardo, invece, alla classe fatturato, questa informazione è in grado di comunicare quanto volume di fatturato riesce a creare durante l'anno l'impresa fornitrice. Inoltre, tale indice fornisce informazioni sul peso del relativo fatturato acquisti della Fratelli Guzzini sul fatturato totale del fornitore. Per quel che concerne la classe merceologica, oltre ad indicare le classi ricavate dall'Anagrafica Fornitori, sono state aggiunte delle note, volte a identificare meglio il tipo di prodotto acquistato nel caso di classi merceologiche troppo generiche. Infine, è stato indicato il peso percentuale degli acquisti sul fatturato in base a cinque classi (da 1 a 5), valutato calcolando l'incidenza del fatturato di ciascun fornitore sul Fatturato Acquisti. Tale dato, in realtà, non è stato poi utilizzato per la costruzione della Matrice dei Rapporti, ma è utile al valutatore al fine di capire meglio il peso reale del fornitore all'interno del Parco Fornitori aziendale.

FORNITORI	NOTE	INDIRIZZO SEDE	CLASSE MERCEOLOGICA	CLASSE FATTURATO FORNITORE	CLASSE DIPENDENTI FORNITORE	PESO % SU ACQUISTI <1% = 1; <5% = 2; <15% = 3; <30% = 4; >30% = 5
ADAMO S.R.L.	Stampaggio Materie Plastiche	S.S. 16 km. 915/200 - 60022 Castellibardo (AN) - Italia	220 - Componenti non ferrosi	2 + 10 MLN	15 + 50	1
AG7 S.R.L.	Ruote Carrelli	Via Pignotti 3 - 64027 Sant'Omero (TE) - Italia	220 - Componenti non ferrosi	< 2 MLN	< 15	1
ALIPLAST S.P.A.		Via delle Fornaci 14 - 31036 Ospedaletto (TV) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2
ANDOLFI & C. S.N.C.		Via Vecchia Porto 1599 - 63811 Sant'Epidio A Mare (FM) - Italia	330 - Sacchetti	2 + 10 MLN	15 + 50	1
ASSEMBLA SNC		Via Remo Sportoni 42, Zona Industriale Romitelli - 62019 Recanati (MC) - Italia	520 - Lavoraz. di fase	2 + 10 MLN	15 + 50	1
BARIQ FOR TECHNO & ADVANCED INDUSTRIES		CPC Industrial Park, 4th Industrial Zone, Block 2, Developers Land, Northern Extension Area - 12581 6th October City, Giza - Egitto	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	1
BIESTERFELD POLYBASS SPA		Via Manin 5 - 20121 Milano (MI) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 + 50	1
BRESCASTAMPI SRL		Via G. Di Vittorio 20 - 25045 Castegnato (BS) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	2 + 10 MLN	15 + 50	1
CALDARA PLAST SRL		Via Trieste 28/E - 22036 Erba (CO) - Italia	520 - Lavoraz. di fase	10 + 50 MLN	15 + 50	1
CARTOPACK SRL		Via Morosini 3 - 62012 Civitanova Marche (MC) - Italia	310 - Astucci	< 2 MLN	< 15	2
CHAOZHOU FAIRWAY CERAMICS MANUFACTURING CO., LTD.	Porcellana	Nanmen Development Zone - Fenggang Town, Chaoshou County, Guangdong - China	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	1
COM.ITAL PLAST SPA		Via dell'Argentario 28 - 59013 Montemurlo (PO) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 + 50	2
ESISTAMPI SRL		Via Staffolo Jesi 13/15 - 60030 Monte Roberto (AN) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	10 + 50 MLN	50 + 100	1
EVERICH AND TOMIC HOUSEWARES CO	Sorrece Acciaio	13/F, UDC Times Building A, No.8, Xinye Road, Qianjiang CBD - Hangzhou, Zhejiang, 310016 - China	210 - Componenti ferrosi	10 + 50 MLN	> 200	1

**Figura 3.7:** Particolare estrapolato dal file di Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori.

Una volta raccolte tutte le informazioni sui fornitori selezionati, si è passati alla fase di definizione dei vari fattori che descrivono le due dimensioni usate per classificare i fornitori e di assegnazione dei rispettivi pesi. Si sono quindi individuati quattro fattori per ciascuna variabile, valutati attraverso un sistema di punteggi da 1 a 5, che assumono significati diversi a seconda del fattore considerato.

In particolare, per la dimensione relativa all'Importanza Strategica sono stati individuati i seguenti quattro fattori:

- Fattore: Dipendenza. Permette di valutare la dipendenza della Fratelli Guzzini dal fornitore in merito ai prodotti o servizi forniti. Un punteggio pari a 5 indica un alto livello di dipendenza dal fornitore in questione; per contro, un punteggio pari a 1 sta ad indicare un livello di dipendenza quasi nullo.
- Fattore: Sostituibilità. Permette di valutare la difficoltà di sostituzione di un determinato fornitore con uno avente le medesime caratteristiche. È strettamente correlato, quindi, alla disponibilità sul mercato dell'offerta di fornitori simili o capaci di fornire prodotti e/o servizi corrispondenti a quelli acquistati dal fornitore attuale. Un punteggio pari a 5 indica una grande difficoltà nel sostituire un fornitore; viceversa, un punteggio pari a 1 sta ad indicare una facilità di sostituzione del fornitore.
- Fattore: Flessibilità. Permette di valutare la flessibilità generale del fornitore, sia in termini logistici che tecnici. Un punteggio pari a 5 sta ad indicare un'alta flessibilità da parte del fornitore; per contro, un punteggio pari ad 1 ne denota una scarsa flessibilità.
- Fattore: Costo. Permette di valutare il costo dei prodotti di un fornitore in relazione alla concorrenza. Un punteggio pari a 5 indica che il fornitore è molto meno costoso rispetto alla concorrenza; viceversa, un punteggio pari a 1 indica che è molto più oneroso in relazione al mercato concorrenziale.

Per quel che concerne, invece, la dimensione relativa alla Complessità Operativa sono stati individuati i seguenti quattro fattori:

- Fattore: Problematicità. Permette di valutare la problematicità del fornitore in termini di quantità di problemi creati. Un punteggio pari a 5 indica, infatti, che il fornitore crea generalmente numerosi problemi; per contro, un punteggio pari a 1 sta ad indicare che il fornitore crea un numero esiguo (o pari a zero) di problemi.

- Fattore: Reattività ai Problemi. Permette di valutare la reattività del fornitore in caso di problemi e, quindi, la capacità di risolverli in maniera più o meno tempestiva. Un punteggio pari a 5 indica una scarsa reattività; viceversa, un punteggio pari a 1 sta ad indicare un'alto livello di reattività.
- Fattore: Indipendenza Tecnica. Permette di valutare l'indipendenza tecnica del fornitore considerato, in termini di capacità di saper venire incontro alle esigenze tecniche della Fratelli Guzzini. Un punteggio pari a 5 sta ad indicare una bassa indipendenza tecnica da parte del fornitore; per contro, un punteggio pari ad 1 ne denota una elevata indipendenza tecnica.
- Fattore: Qualità e Velocità dei Servizi. Permette di valutare la velocità e la qualità dei servizi offerti dal fornitore. Un punteggio pari a 5 indica che il fornitore è capace di fornire una qualità e velocità di servizi basse; viceversa, un punteggio pari a 1 indica che la qualità e la velocità dei servizi offerti sono molto alte.

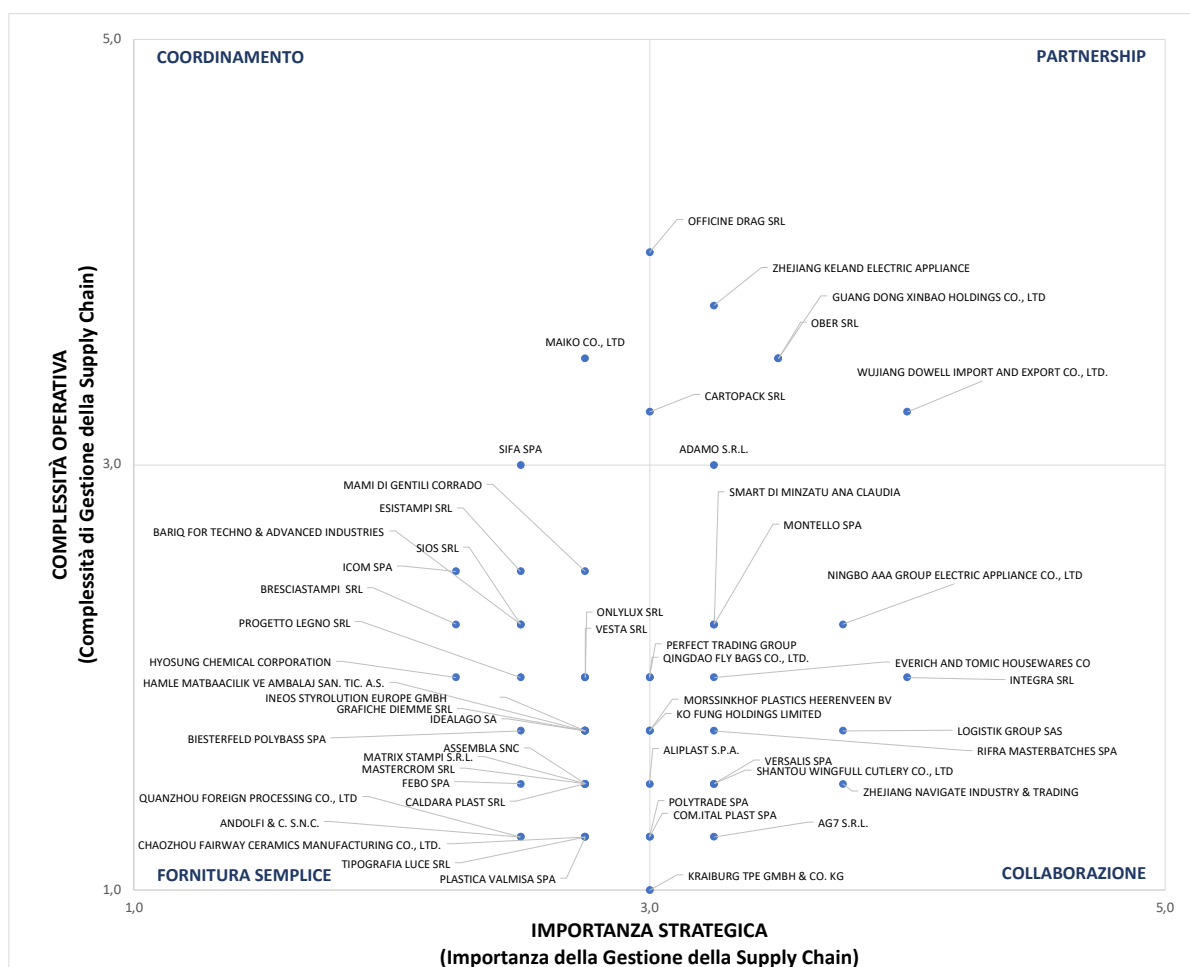
Una volta valutati i 4 fattori relativi all'Importanza Strategica e i 4 fattori relativi alla Complessità Operativa, attraverso i punteggi indicati dai due responsabili dell'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini, si è potuto calcolare il punteggio finale di ciascun fornitore per entrambe le dimensioni. In particolare, il punteggio di ciascuna variabile è stato ottenuto attraverso il calcolo della media ponderata dei fattori in base al rispettivo peso (pari a 5 per ciascun fattore). In questo modo sono state ottenuti i due punteggi relativi all'Importanza Strategica e alla Complessità Operativa di ciascun fornitore, che rappresentano l'impatto gestionale della fornitura.

Inoltre, è stato calcolato il punteggio relativo all'Importanza del Fornitore, ottenuto come media aritmetica dei punteggi relativi alle due variabili della Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori. Tale dato, in realtà, come nel caso del Peso Percentuale sugli Acquisti, non è stato poi utilizzato per la costruzione della Matrice dei Rapporti, ma è utile al valutatore al fine di capire meglio il peso reale del fornitore all'interno del Parco Fornitori aziendale. Maggiore è, quindi, il valore associato, maggiore risulta l'importanza del fornitore ai fini strategici.

I dati complessivi risultanti dall'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori, elaborati attraverso un apposito file Excel, sono stati riportati in *Appendice A* nella *Figura A.7*, per ragioni puramente espositive. Allo stesso modo è possibile trovare una tabella riassuntiva con i vari dati relativi ai valori delle variabili e il posizionamento all'interno della Matrice dei Rapporti (*Figura A.1*), che presenta anche la lista dei fornitori analizzati.

### 3.2.3 Risultati dell'Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori

Una volta estrapolati tutti i dati relativi ai vari fornitori analizzati, è stato possibile procedere alla costruzione della Matrice di Posizionamento Strategico. Si è quindi creato un grafico cartesiano, ponendo sull'asse delle ascisse l'Importanza Strategica e sull'asse delle ordinate la Complessità Operativa. Una volta suddiviso il grafico in quattro quadranti (ottenuti dividendo i valori da 1 a 3 e da 3 a 5 per ciascuna variabile), si è potuto procedere al posizionamento dei vari fornitori all'interno di ciascuno di essi, ottenendo così la matrice in *Figura 3.8*.



**Figura 3.8:** Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori.

La Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori sopra riportata mostra come combinando le due dimensioni chiave della matrice si possono individuare quattro categorie di fornitori, a cui si adottano quattro differenti strategie:

- Strategie di Partnership – Fornitori Strategici

Si tratta di fornitori complessi a livello operativo che comportano rilevanti impatti organizzativi e risultano strategici (Alta Importanza Strategica, Alta Complessità Operativa, *Figura A.3, Appendice A*). Si tratta di beni ad alta importanza strategica e alta difficoltà di mercato, i cui fornitori hanno elevato potere contrattuale. In questo caso si ha una forte relazione di interdipendenza tra cliente e fornitore. Infatti, il cliente gestisce rapporti di partnership allo scopo di perseguire fini comuni e condivisi con il fornitore-partner. Si ha, quindi, uno scambio continuo ed efficace di informazioni strategiche, non solo per ciò che concerne i prodotti e le tecnologie, ma anche per ciò che riguarda le informazioni logistiche e produttive, come ad esempio piani di produzione, *forecast*, andamenti di mercato, ecc. In questo contesto è di interesse reciproco andare a sviluppare relazioni di partnership allo scopo di perseguire non solo obiettivi di efficacia ed efficienza di fornitura, bensì obiettivi comuni di mercato, orientandosi, quindi, verso una visione strategica del comune contesto operativo

In questo caso i suggerimenti sono investire maggiormente, valutare eventuali acquisizioni e/o integrazioni (attraverso la definizione puntuale di sistemi e regole ben precise).

- Strategie di Collaborazione – Fornitori su cui far Leva

Si tratta di fornitori molto integrati e molto legati all'azienda che comportano bassi impatti organizzativi, ma risultano strategici (Alta Importanza Strategica, Bassa Complessità Operativa, *Figura A.4, Appendice A*). Si tratta di beni a elevata importanza strategica e bassa difficoltà di mercato: possibilità per l'impresa di sfruttare il proprio potere contrattuale per ottenere vantaggi significativi (effetto leva). Questo quadrante riguarda i fornitori con cui si ha interesse ad investire al fine di sviluppare relazioni di fornitura durature. Chiaramente tale interesse deve essere reciproco. Si ha quindi a che fare con un contesto assai favorevole alla pianificazione ed all'implementazione di attività di *supplier development*. Allo stesso modo, risulta fondamentale l'implementazione di piani di miglioramento focalizzati sulle aree critiche per il cliente. Tali piani devono essere portati avanti attraverso l'ausilio di team interfunzionali ed interaziendali, in modo da poter condividere i vari aspetti delle attività in oggetto, che riguardano la sfera del *supplier improvement*. Risulta inoltre conveniente utilizzare sistemi che permettano di snellire ed integrare le transazioni logistiche, quali, ad esempio, sistemi di *Vendor Management Inventory*, tecniche *Kanban*, metodologie di *collaborative planning*, ecc. In definitiva, l'obiettivo di lungo periodo deve essere, sia dal

lato cliente che dal lato fornitore, la propensione a rapporti di partnership anche in questo caso.

Per quanto riguarda i suggerimenti per questo quadrante, è importante chiarire responsabilità e interfacce al fine di non alterare gli equilibri esistenti.

- Strategie di Coordinamento – Fornitori Problematici

Si tratta di fornitori che comportano rilevanti impatti organizzativi ma che non risultano strategici (Bassa Importanza Strategica, Alta Complessità Operativa, *Figura A.5, Appendice A*). Si tratta di beni a bassa importanza strategica e alta difficoltà di mercato, che costituiscono colli di bottiglia degli approvvigionamenti, in quanto i fornitori hanno elevato potere contrattuale e vi è il rischio di rimanere bloccati per ritardi nelle consegne o bassa capacità produttiva. Tale tipologia di relazione, quindi, si ha ogni qualvolta il fornitore possiede una posizione di netta superiorità rispetto alla propria controparte. Tale superiorità può essere determinata dalle dimensioni aziendali, dalla *leadership* tecnologica e/o di mercato, o da elementi quali particolari situazioni geopolitiche. Tale situazione risulta, ovviamente, assai critica e, di conseguenza, le azioni da intraprendere devono essere atte sia a garantire l'interesse da parte del fornitore a continuare a fornire l'azienda, sia a ricercare delle fonti di approvvigionamento alternative che siano più facilmente gestibili. Il marketing di acquisto si rivela, dunque, un'attività vitale per poter migliorare tale contesto e, in quest'ottica, si appropria di un approccio tipico del marketing orientato alle vendite, ma poco conosciuto agli uomini degli acquisti. È, infatti, importante che, in questa particolare situazione, l'Ufficio Acquisti sfrutti tutte le leve del marketing orientato alle vendite, onde poter rendere la propria azienda appetibile al fornitore. Sostanzialmente la funzione acquisti deve essere capace di "vendere" al fornitore l'azienda per cui operano, rendendola appetibile agli occhi di quest'ultimo, al fine di assicurare una continuità negli approvvigionamenti. Nel frattempo, è importante portare avanti attività di marketing di acquisto volto allo *scouting* di nuovi fornitori, in modo tale da sondare alternative volte ad eliminare, e quindi sostituire, gli attuali fornitori.

I suggerimenti, in questo caso, sono quindi orientati all'inserimento di sistemi di controllo e clausole per ridurre costi ed inefficienze, attuare logiche di *in-sourcing* (integrando le attività, ove possibile) o sviluppare rapporti preferenziali e collaborativi col fornitore. Se fornitore non disposto ad avviare partnership, unica alternativa è stimolare la crescita di nuovi fornitori.



▪ Fornitura Semplice– Fornitori

Si tratta di fornitori con basso impatto organizzativo e strategico (Bassa Importanza Strategica, Bassa Complessità Operativa, *Figura A.6, Appendice A*). Si tratta di beni a bassa importanza strategica e bassa difficoltà di mercato, che quindi possono essere approvvigionati facilmente sul mercato competitivo. Tale quadrante riguarda, quindi, le relazioni definite tradizionali. In questo contesto i fornitori vengono posti in forte concorrenza tra loro, in quanto esistono tutti i presupposti per una rapida sostituibilità ed intercambiabilità. Di conseguenza, il parco fornitori è soggetto a una certa rotazione ogni qualvolta non vengono soddisfatti i criteri di economicità e performance richiesti dagli organi aziendali. Le relazioni non vengono, quindi, impostate sul lungo periodo e, anche nel caso di contratti aperti, vengono inserite clausole contrattuali volte alla salvaguardia della concorrenzialità. Al fine di poter gestire in questo modo i fornitori appartenenti a questo quadrante, è necessario portare avanti una continua attività di marketing di acquisto, volta ad avere fonti di approvvigionamento alternative sempre disponibili.

Per quanto riguarda i suggerimenti per questo quadrante, è importante specificare che, tali fornitori, non necessitano di particolari attenzioni. Al massimo potrebbe essere opportuno attuare logiche di multiple sourcing e transazioni spot, come precedentemente indicato.

Oltre alle strategie di gestione dei fornitori in base al loro posizionamento strategico, è importante monitorare l'evoluzione delle strategie di anno in anno. Un modo per tener conto di questo cambiamento dal punto di vista relazionale è quello di confrontare le rilevazioni fatte con il metodo mostrato di anno in anno, al fine di capire l'evoluzione dei rapporti di fornitura, valutando spostamenti di quadrante. Tale attività è stata portata avanti attraverso un confronto tra i rilievi del 2022 e quelli del 2021, elaborato attraverso un apposito file Excel, i cui risultati sono stati riportati in *Appendice A* nella *Figura A.8*, per ragioni puramente espositive. In questo file sono stati evidenziati i delta delle valutazioni effettuate dai responsabili dell'Ufficio Acquisti della Fratelli Guzzini, mostrando con un apposito segnale (posto nell'ultima colonna, in corrispondenza della voce "Variazione Quadrante") le situazioni in cui vi è stato uno spostamento di quadrante per il fornitore selezionato. Quest'attività permette di valutare di anno in anno le situazioni in cui bisogna andare ad effettuare cambi di strategia, in modo da apportare le giuste modifiche al rapporto instaurato con ciascun fornitore, al fine di perseguire obiettivi di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia del Processo di Approvvigionamento.

Al fine di garantire un corretto utilizzo dello strumento e cercare di migliorare sempre di più questo importante approccio nella gestione dei fornitori è utile andare ad evidenziare vantaggi e svantaggi di questa Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori.

I vantaggi che il modello di Matrice dei Rapporti, ideato per Fratelli Guzzini, è in grado di offrire sono diversi, tra i quali:

- indurre a un maggior coordinamento delle strategie di acquisto;
- obbligare a differenziare le strategie di approvvigionamento in base alle caratteristiche dei raggruppamenti dei vari fornitori;
- permettere di visualizzare in maniera chiara le possibilità di sviluppo delle diverse strategie di approvvigionamento;
- obbligare a una maggior considerazione delle mutue interdipendenze con i fornitori e i potenziali effetti collaterali negativi di queste interdipendenze;
- aiutare ad allocare adeguatamente le risorse aziendali;
- focalizzare le strategie aziendali in base alle varie situazioni;
- favorire una progressiva maturazione della funzione acquisti in generale.

L'utilizzo di questo modello di Matrice dei Rapporti potrebbe però evidenziare anche alcuni svantaggi, tra i quali:

- la poca chiarezza dei criteri di scelta delle strategie di approvvigionamento all'interno di ciascun quadrante della matrice;
- il fatto che il modello non fornisca indicazioni su come modificare l'attuale situazione di potere negoziale cliente-fornitore;
- il fondamento del modello su misure soggettive, molto sensibili alla scelta dei fattori e dei relativi pesi;
- il fatto che le strategie tendano ad essere poco connesse l'una con l'altra;
- la poca considerazione del punto di vista dei fornitori.

Per far fronte a questi apparenti svantaggi, è importante cercare di apportare modifiche costanti al modello, volte ad arricchirlo e ad ovviare alle problematiche sopra elencate. Tuttavia, con o senza arricchimenti, il modello di Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori, proprio per la sua semplicità, immediatezza e possibilità di utilizzo in qualsiasi azienda, è uno strumento potente per gestire sistematicamente un'area aziendale dalla complessità crescente, come

appunto quella dell'Ufficio Acquisti, che necessita sempre più di strumenti puntuali e precisi, volti alla valutazione ottimale degli attori con cui si relaziona e del contesto in cui opera.

### *3.3 La Valutazione dei Fornitori: Il Modello di Vendor Rating sviluppato da Fratelli Guzzini*

In questo Paragrafo viene presentato il modello di *Vendor Rating* sviluppato per Fratelli Guzzini. Si tratta di un modello ormai in uso da diversi anni, che coinvolge essenzialmente tre sfere dell'organizzazione aziendale: la Qualità, la Gestione Magazzini e l'Ufficio Acquisti. L'Analisi del modello risulta fondamentale in quanto permette all'Ufficio Acquisti di comprendere il livello di prestazione dei principali fornitori presenti in Albo, proponendosi come strumento utile nella gestione di questi ultimi. A partire da tale analisi qualitativa è possibile, infatti, impostare processo di miglioramento continuo del Parco Fornitori, atto a migliorare e/o consolidare le relazioni presenti, puntando non tanto all'eliminazione dei fornitori inadeguati, quanto a migliorare la qualità generale delle forniture attraverso precisi meccanismi di incentivazione e sviluppo dei fornitori.

#### 3.3.1 Aspetti Introduttivi e Obiettivi del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini

Il Modello di *Vendor Rating* sviluppato per Fratelli Guzzini prende in considerazione le diverse classi merceologiche di acquisto (indicate precedentemente in *Figura 3.6*), rappresentate all'interno un campione di 27 fornitori, i quali da soli vanno a formare circa il 50% del Fatturato Acquisti. Rispetto alla Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori, qui il campo di analisi è stato ulteriormente ridotto ai soli fornitori più rappresentativi di ciascuna categoria di acquisto, selezionando quindi i fornitori con i quali si intrattengono rapporti di fornitura in maniera continuativa e strategica da ormai diversi anni, e alcuni dei nuovi fornitori introdotti nel 2021, con i quali si prevede di incrementare le relazioni commerciali nei prossimi anni e che risultano figure chiave in relazione alle attuali e future politiche di sviluppo del business aziendale.

Tra le principali attività dell'Ufficio Acquisti vi è, infatti, la definizione del Piano Strategico degli Acquisti che, come abbiamo visto nel corso della trattazione, prende avvio dall'analisi della spesa e dalla categorizzazione delle differenti famiglie di spesa da gestire. Esistono, come analizzato in precedenza, vari modelli finalizzati all'individuazione della strategia di acquisto per ogni classe merceologica. Tuttavia, all'interno di questo quadro si staglia il modello del

*Vendor Rating*, inteso come un sistema di selezione, valutazione e monitoraggio dei fornitori e delle loro performance, composto da risorse, informazioni e strumenti opportunamente strutturati, il quale contribuisce ad una più efficace ed efficiente gestione del Parco Fornitori.<sup>117</sup>

In particolare, il *Vendor Rating* consente:

- la valutazione e la selezione dei fornitori, nonché il monitoraggio delle loro performance, basandosi sull’analisi degli attributi qualificanti del rapporto di fornitura;
- una migliore comunicazione cliente-fornitore;
- l’implementazione di accurate strategie di *cost management* in base al fornitore.

Per quel che concerne gli obiettivi del *Vendor Rating*, il target principale è rivolto al miglioramento della gestione dei fornitori. Ciò significa che il modello di *Vendor Rating* aziendale deve porsi obiettivi diversi e ambiziosi, puntando:

- alla valutazione dei fornitori, ponendosi come strumento puntuale basato su molteplici parametri;
- alla selezione dei fornitori, ponendosi come strumento utile sia in situazioni di *repeat buy* (revisione portafoglio fornitori) quanto di *new buy* (selezione nuovi fornitori);
- al monitoraggio dei fornitori, valutandone le performance in ogni singola componente; utilizzabile per la verifica dell’implementazione di azioni di miglioramento da parte dei fornitori sottoperformanti;
- alla comunicazione, ponendosi come strumento di comunicazione nei confronti sia dei fornitori (nell’ottica di fornir loro i driver di selezione e monitoraggio) sia dei clienti interni;
- all’ottimizzazione dell’intero Processo di Acquisto, nell’ottica della riduzione dei costi a 360 gradi.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

<sup>118</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

### 3.3.2 Metodologia di Progettazione e Costruzione del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini

Anche in questo caso, il campione di studio è stato selezionato a partire dalle varie schede fornitori, selezionando i fornitori sulla base sia del fatturato acquisti relativo che dell'aspetto strategico della relazione instaurata.

Tutte le informazioni in merito ai fornitori analizzati sono, quindi, state estrapolate dalla cosiddetta Anagrafica dei Fornitori a partire dal sistema gestionale aziendale. In prima istanza, dunque, sono stati catalogati i fornitori selezionati in base alla classe merceologica di appartenenza, e sono state aggiunte le varie informazioni (*Figura B.5, Appendice B*) in merito alla ragione sociale, al codice fornitore e al fatturato acquisti 2021 relativo a ciascun fornitore. Tali informazioni "anagrafiche" non contribuiscono direttamente alla determinazione dell'Indice di *Vendor Rating* dei fornitori selezionati, ma servono al valutatore per meglio inquadrare il fornitore in un'ottica di valutazione e gestione dei fornitori atta all'implementazione di opportune strategie di miglioramento del Parco Fornitori.

In un contesto orientato, quindi, alla gestione del Parco Fornitori e all'ottimizzazione dell'intero processo di acquisto, è importante considerare una serie di indicatori con relativo sistema di punteggi, volto a permettere la stesura di un modello di valutazione preciso e puntuale. In particolare, in fase di progettazione del modello di *Vendor Rating* sono stati individuati i vari criteri di valutazione oggettivi da sottoporre alla valutazione dei diversi attori coinvolti nel processo di valutazione. Le valutazioni sui singoli requisiti di fornitura vengono, infatti, periodicamente raccolte, attraverso campagne di rilevazione apposite, e aggregate secondo l'apposita struttura del modello di *Vendor Rating* della Fratelli Guzzini, consentendo il calcolo di indicatori sintetici rappresentativi delle macrocategorie di fornitura di interesse.

Nel modello adottato dalla Fratelli Guzzini, quindi, sono state individuate tre macrocategorie di analisi: Qualità, Logistica e Commerciale.

Alla macrocategoria relativa alla Qualità, la cui compilazione spetta all'Ufficio Qualità, sono stati associati tre indicatori, a cui corrisponde uno specifico sistema di punteggi, volto alla valutazione delle prestazioni dei vari fornitori, indicato in *Figura 3.9*.

QUALITÀ			
Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni			
Conformità Prodotto			
p <sub>1</sub> = 25	QI > 97%	IAF = 1	Affidabile
p <sub>1</sub> = 15	87% ≤ QI ≤ 97%	IAF = 2	Accettabile
p <sub>1</sub> = 5	82% ≤ QI < 87%	IAF = 3	Sufficiente
p <sub>1</sub> = 0	QI < 82%	IAF = 4	Insufficiente
Azioni Correttive			
p <sub>2</sub> = 5	Non vi è stata necessità di Azioni Correttive		
p <sub>2</sub> = 2	Le Azioni Correttive sono state tempestive		
p <sub>2</sub> = 0	Negli altri casi		
Sistema Qualità			
p <sub>3</sub> = 10	Certificato ISO 9001		
p <sub>3</sub> = 8	Non Certificato ma Qualificato mediante visita ispettiva		
p <sub>3</sub> = 5	Non Certificato ma Qualificato con IGF [Storico]		
p <sub>3</sub> = 0	Non Certificato né Qualificato;		

**Figura 3.9:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo qualitativo.

Tali indicatori riguardano, quindi, vari aspetti qualitativi relativi alla fornitura. Il primo indicatore è relativo alla Conformità del Prodotto, e sta a valutare, attraverso un apposito *Quality Index* (QI), la percentuale dei prodotti conformi sul totale prodotti arrivati per ciascuna fornitura, indicando di conseguenza il punteggio del fornitore per questo indicatore in base al valore del QI. Il secondo indicatore è relativo alle Azioni Correttive, ed indica se il fornitore ha messo in atto o meno azioni correttive volte a venire incontro ai problemi di conformità del prodotto. Il terzo indicatore permette di valutare il Sistema Qualità del fornitore, attraverso l'analisi dei certificati e delle qualificazioni in merito alla Qualità.

Per quel che concerne, invece, la macrocategoria relativa alla Logistica, la cui compilazione spetta alla Gestione Magazzini, sono stati associati due indicatori, a cui corrisponde un sistema di punteggi specifico, volto alla valutazione delle prestazioni dei vari fornitori, indicato in *Figura 3.10*. Tali indicatori riguardano, quindi, vari aspetti logistici relativi alla fornitura. Il primo indicatore è relativo alla Puntualità delle Consegne, e sta a valutare, attraverso un apposito Indice di Ritardo (IR), la percentuale dei prodotti arrivati in ritardo sul totale prodotti consegnati per ciascuna fornitura, indicando di conseguenza il punteggio del fornitore per questo indicatore in base al valore dell'IR. Il secondo indicatore, invece, è relativo alle Conformità Logistica dei Lotti Forniti, ed indica se sussistono o meno difformità logistiche nelle forniture.

LOGISTICA		
Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni		
Puntualità delle Consegne		
p <sub>4</sub> = 25	IR = 0	Non vi sono mai Ritardi.
p <sub>4</sub> = 15	0 < IR ≤ 3	Ritardi senza implicazioni nel Processo
p <sub>4</sub> = 0	3 < IR ≤ 5	Vi sono Ritardi frequenti [Fornitori Italia & Europa]
p <sub>4</sub> = 6	3 < IR ≤ 5	Ritardi senza implicazioni nel Processo [Fornitori Overseas]
p <sub>4</sub> = 0	IR > 5	Vi sono Ritardi frequenti [Fornitori Overseas]
Conformità Logistica dei Lotti Forniti		
p <sub>5</sub> = 5	Non sussistono difformità logistiche nelle forniture	
p <sub>5</sub> = 0	Vi sono frequenti difformità logistiche sostanziali	

**Figura 3.10:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo logistico.

Infine, alla macrocategoria relativa al lato Commerciale, la cui compilazione spetta all'Ufficio Acquisti, sono stati associati quattro indicatori, a cui corrisponde uno specifico sistema di punteggi, volto alla valutazione delle prestazioni dei vari fornitori, indicato in *Figura 3.11*.

COMMERCIALE	
Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni	
Aumento/Riduzione dei Prezzi di Listino	
p <sub>6</sub> = 10	Riduzione dei Prezzi di Listino
p <sub>6</sub> = 8	No Variazioni dei Prezzi
p <sub>6</sub> = 5	Variazioni ≤ 3%
p <sub>6</sub> = 2	Variazioni tra il 3% e il 5%
p <sub>6</sub> = 0	Variazioni ≥ 5%
Analisi Scomposizione del Prezzo	
p <sub>7</sub> = 10	Scomposizione Completa del Prezzo
p <sub>7</sub> = 7	Scomposizione Parziale del Prezzo
p <sub>7</sub> = 0	No Scomposizione del Prezzo
Disponibilità e Capacità di fornire Assistenza Tecnica	
p <sub>8</sub> = 5	Disponibilità e Capacità ottimali
p <sub>8</sub> = 2	Disponibilità e Capacità sufficienti
p <sub>8</sub> = 0	Disponibilità e Capacità insufficienti
Disponibilità e Capacità di fornire Richieste di Offerte/Campionature	
p <sub>9</sub> = 5	La risposta è sempre reattiva ed esauriente
p <sub>9</sub> = 0	Negli altri casi

**Figura 3.11:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo commerciale.

Tali indicatori riguardano, quindi, vari aspetti commerciali relativi alla fornitura. Il primo indicatore è relativo alla Aumento/Riduzione dei Prezzi di Listino, e permette di valutare se vi sono state variazioni di prezzo, sia in senso migliorativo che peggiorativo. Il secondo indicatore

riguarda Analisi di Scomposizione del Prezzo, e permette di valutare se il fornitore è stato in grado o meno di fornire una scomposizione del prezzo di fornitura, la quale è utile al responsabile acquisti ai fini di effettuare valutazioni comparative sul *pricing* rispetto al mercato competitivo dei fornitori. Per quel che concerne il terzo indicatore, ovvero quello relativo alla Disponibilità e Capacità di fornire Assistenza Tecnica, esso permette di valutare il livello di disponibilità e capacità dei vari fornitori. Infine, l'ultimo indicatore permette di valutare la Disponibilità e Capacità da parte del fornitore di fornire richieste di offerta e/o campionature in merito ai prodotti richiesti.

Una volta raccolti tutti i punteggi relativi ai vari indicatori di ciascuna categoria per ciascun fornitore, è stato possibile compilare il modello di *Vendor Rating* della Fratelli Guzzini mostrato in *Figura B.5* in *Appendice B*. Tale modello è strutturato in modo tale che la somma dei punteggi delle varie macrocategorie permetta di ottenere direttamente l'Indice di *Vendor Rating* (IVR) su base 100. In questo modo la valutazione dei fornitori risulta semplice e immediata, permettendo di aggiungere e/o sostituire i fornitori in base alle varie necessità legate al Piano Strategico degli Acquisti.

### 3.3.3 Risultati dell'Analisi del Modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini

I risultati delle valutazioni delle singole forniture nell'arco dell'anno 2021 hanno portato alla determinazione dell'IVR individuale dei vari fornitori (*Figura 3.12*). Sono quindi stati aggregati i vari punteggi al fine di ottenere il totale, che sta ad indicare appunto il punteggio finale relativo all'IVR. Infine, per tenere maggiormente traccia del Processo di Approvvigionamento aziendale, la Fratelli Guzzini utilizza un valore target, a cui affida il compito di dare un'indicazione globale sull'andamento delle forniture e, più in generale, sul livello del proprio Parco Fornitori. Tale valore target è rappresentato dall'IVR Medio, che, in un'ottica di miglioramento e ottimizzazione dell'intero Processo di Acquisto, dovrebbe tendere a un punteggio pari a 100. Nel corso del 2021 il valore dell'IVR Medio si è stagliato su un punteggio pari a 92, in rialzo rispetto all'anno precedente. Questo aumento è stato principalmente dovuto all'attuazione di politiche strategiche volte a puntellare le inefficienze di quei fornitori che erano risultati sottoperformanti, ai quali è stato richiesto di implementare azioni di miglioramento specifiche, volte al perfezionamento di quei processi che avevano riportato delle significative carenze.



CLASSE MERCEOLOGICA	CODICE FORNITORE	RAGIONE SOCIALE	TOTALE	FATTURATO ANNO 2021	
		<i>Punteggio max.</i>	100		
11 - Granuli - Monomero	003954	ALIPLAST S.P.A.	80	€ 164.879	
11 - Granuli - Monomero	005287	VERSALIS SPA	90	€ 862.315	
11 - Granuli - Monomero	009912	INEOS STYROLUTION EUROPE GMBH	90	€ 4.400	
11 - Granuli - Monomero	010360	MONTELLO SPA	90	€ 164.360	
11 - Granuli - Monomero	002869	COM.ITAL PLAST SPA/POLYTRADE SPA	90	€ 730.546	
11 - Granuli - Monomero	008876	NEXEO SOLUTIONS	90	€ 240.798	
15 - Materiale non plastico	008978	MASTERCROM SRL	98	€ 200.771	
15 - Materiale non plastico	006174	RIFRA MASTERBATCHES SPA	95	€ 192.492	
21 - Componenti d'acquisto	003410	ONLYLUX SRL	93	€ 33.212	
21 - Componenti d'acquisto	010359	XIAMEN YOULIKE TRADING CO., LTD	86	€ 67.817	
21 - Componenti d'acquisto	004658	QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.	98	€ 9.359	
21 - Componenti d'acquisto	009210	SHENZHEN FAIRWAY FINE CHINA CO., LT	96	€ 9.668	
22 - Stampati vari/81 - Materiale pubblicitario	005256	BIEFFE SRL	98	€ 14.315	
23 - Acquisto e rivendita	009371	OBER SRL	65	€ 312.270	
23 - Acquisto e rivendita	009609	PERFECT TRADING GROUP	98	€ 294.394	
23 - Acquisto e rivendita	010164	SHANTOU WINGFULL CUTLERY CO., LTD	100	€ 346.127	
23 - Acquisto e rivendita	002414	QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.	98	€ 336.031	
24 - Astucci	002134	CARTOPACK SRL	98	€ 358.012	
24 - Astucci	004672	TIPOGRAFIA LUCE SRL	95	€ 165.829	
24 - Astucci	002981	HAMLE MATBAACILIK VE AMBALAJ SAN. TIC. A.S.	75	€ 213.952	
25 - Sacchetti plt	000227	ANDOLFI & C. S.N.C.	98	€ 62.108	
26 - Imballi standard	002072	ICOM SPA	90	€ 152.341	
26 - Imballi standard	008548	SIFA SPA	90	€ 184.017	
26 - Imballi standard	010991	SIOS SRL	90	€ 84.433	
27 - Acquisti da terzi - elettrodomestici	007346	NINGBO AAA GROUP ELECTRIC APPLIANCE CO. LTD	95	€ 773.591	
81 - Materiale pubblicitario/24 - Astucci	008959	GRAFICHE DIEMME SRL	98	€ 122.503	
81 - Materiale pubblicitario	000081	VESTA SRL	100	€ 232.297	
			92	€ 6.332.834	Fatturato IVR
			IVR MEDIO	€ 13.940.737	Fatturato TOTALE

**Figura 3.12:** Tabella riassuntiva dell'Indice di *Vendor Rating* dei fornitori della Fratelli Guzzini.

L'Indice di *Vendor Rating* permette inoltre di classificare i fornitori, rappresentando un parametro di valutazione dello stato di salute dei fornitori stessi. In particolare, si vengono a presentare 4 diverse situazioni (indicate nella legenda in *Figura 3.13*), classificate in base ai punteggi ottenuti in merito all'IVR, a cui corrispondono differenti modalità di gestione del rapporto con il fornitore:

Legenda Indice di <i>Vendor Rating</i>		
	Eccellente	IVR ≥ 90
	Buono	80 ≤ IVR < 90
	Sufficiente	70 ≤ IVR < 80
	Insufficiente	IVR < 70

**Figura 3.13:** Legenda Indice di *Vendor Rating*.

▪ Fornitori Eccellenti –  $IVR > 90$

Si tratta di fornitori ad alto potenziale e ad alte prestazioni. Sono fornitori con i quali è auspicabile la stesura di contratti quadro di durata pluriennale; è importante avere piena trasparenza e condividere il rischio, nonché definire congiuntamente gli obiettivi strategici. Per questa categoria di fornitori, il *Vendor Rating* viene prevalentemente utilizzato come strumento di monitoraggio delle performance e di individuazione delle aree di miglioramento.

▪ Fornitori Buoni (o Standard) –  $80 \leq IVR < 90$

Si tratta di fornitori ad alte prestazioni, ma con potenzialità limitate. Sono fornitori con i quali è auspicabile la stesura di accordi quadro su base annuale; è importante un'attenta pianificazione anticipata dei flussi per via dei significativi volumi negoziati.

Per questa categoria di fornitori, il *Vendor Rating* viene prevalentemente utilizzato come strumento di riallocazione dei volumi e di individuazione delle prestazioni critiche che vanno migliorate.

▪ Fornitori Sufficienti –  $70 \leq IVR < 80$

Si tratta di fornitori ad elevata potenzialità, ma con prestazioni sufficienti, a volte deludenti. Sono fornitori da ridimensionare in termini di impegno, o eventualmente da sostituire.

Per questa categoria di fornitori, il *Vendor Rating* viene prevalentemente utilizzato come strumento di individuazione delle criticità al fine di migliorare il livello delle prestazioni.

▪ Fornitori Insufficienti (o Sottoperformanti) –  $IVR < 70$

Si tratta di fornitori a basso potenziale e deludenti a livello prestazionale. Sono fornitori con i quali il rapporto deve essere basato su trattative di prezzo, ai quali affidare volumi marginali, spesso derivanti da negoziazioni spot. Sono fornitori che tendenzialmente andrebbero sostituiti a causa della bassa potenzialità.

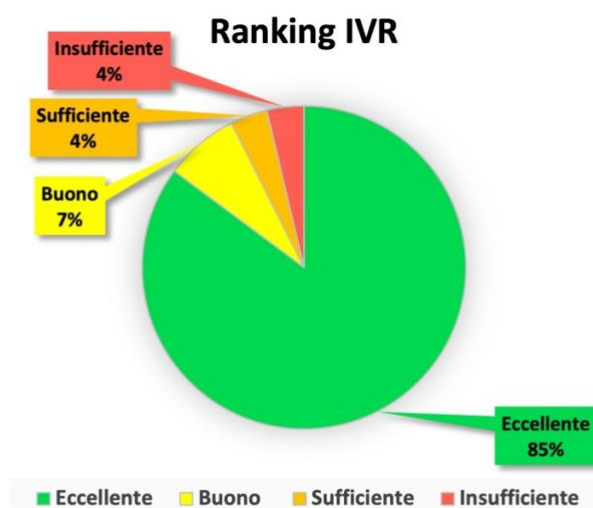
Per questa categoria di fornitori, il *Vendor Rating* viene prevalentemente utilizzato come strumento atto ad individuare alternative da utilizzare saltuariamente.<sup>119</sup>

La classificazione appena mostrata permette, dunque, di stilare un Ranking complessivo, basato sui punteggi ottenuti nell'IVR da ciascun fornitore. Nel caso specifico della Fratelli Guzzini, si viene a delineare una situazione nella quale abbiamo ben 23 fornitori valutati come Eccellenti, 2 fornitori indicati come Buoni, un fornitore appartenente alla categoria dei Fornitori Sufficienti

---

<sup>119</sup> Rizzo S. *et al.*, 2015.

e, infine, un solo fornitore giudicato Insufficiente, quindi sottoperformante. Un più chiaro stato dell'arte è fornito dal grafico in *Figura 3.14*, il quale mostra una panoramica dello stato attuale del Parco Fornitori della Fratelli Guzzini. In particolare, possiamo notare come, complessivamente, il livello medio dei fornitori sia pressoché ottimale, anche se un punteggio di 92 dell'IVR Medio fa presagire ampi margini di miglioramento.



**Figura 3.14:** Ranking IVR della Fratelli Guzzini.

Grazie all'implementazione del Modello di *Vendor Rating*, la Fratelli Guzzini è riuscita nel duplice obiettivo di migliorare il presidio del proprio Parco Fornitori e, contestualmente, ridurre i costi di "bassa qualità", con conseguente miglioramento della redditività e delle performance. In particolare, grazie al metodo di classificazione sopraelencato, e grazie alle strategie individuate per ciascun fornitore, si è venuto a delineare un potente strumento di gestione che, se opportunamente utilizzato, può portare a un processo di miglioramento continuo del Parco Fornitori, in un'ottica di ottimizzazione globale del Processo di Acquisto aziendale.

## 4. Il Fenomeno Reshoring: Definizione, Evoluzione e Applicazione del Modello

### 4.1 Il Reshoring: Aspetti Definitivi

Il *Reshoring*, ossia il rientro delle attività d'impresa precedentemente delocalizzate, sta diventando un fenomeno sempre più diffuso e discusso sia in ambiente accademico, sia sugli organi di stampa e negli ambienti istituzionali. Un caso emblematico è rappresentato dall'amministrazione Obama negli Stati Uniti, che si è concentrata appunto nella pratica del *Reshoring*, vedendola come un potenziale stimolo positivo verso la crescita economica del Paese.<sup>120</sup>

È evidente, quindi, che il modello del *Reshoring* presuppone la sussistenza di una precedente decisione di delocalizzazione da parte dell'impresa, la quale sceglie di far rientrare in patria attività precedentemente spostate al di fuori dei confini nazionali. Pertanto, risulta ovvio che, al fine di comprendere appieno il Fenomeno del *Reshoring*, è necessario considerare il suo “punto di partenza”, ossia l'*Offshoring*, ovvero quella pratica mediante la quale le aziende spostano le proprie attività oltre i confini del proprio Paese.

#### 4.1.1 Offshoring vs. Reshoring: I Rischi della Delocalizzazione e la Decisione del Rientro

La stretta connessione tra *Offshoring* e *Reshoring* richiede una comprensione della pratica di delocalizzazione per comprendere appieno il fenomeno alla base del rientro.

L'*offshoring*, pertanto, può essere definito come la pratica che prevede lo spostamento totale o di parte delle attività aziendali al di fuori dei confini del Paese di origine. I termini *offshoring* e *outsourcing* sono spesso usati in maniera intercambiabile nel linguaggio comune, ma, in realtà, rappresentano processi assai differenti. Mentre l'*outsourcing*, difatti, si riferisce a decisioni riguardanti la “proprietà”, che prevedono l'acquisto da parte dell'azienda di prodotti o servizi da un'altra impresa (nazionale o estera), l'*offshoring* fa riferimento a decisioni di “localizzazione geografica” e concerne la decisione dell'impresa di spostare parte o tutte le proprie attività oltre i confini nazionali, a prescindere dalle questioni di “proprietà”.

---

<sup>120</sup> Grappi S., 2016.

In generale, le scelte di *offshoring* delle attività aziendali vanno lette come parte integrante dei fenomeni di globalizzazione e disintegrazione verticale delle catene del valore, due aspetti simbolo dell'economia contemporanea, che hanno portato alla nascita di vere e proprie architetture reticolari, geograficamente disperse e caratterizzate dalla ripartizione delle attività tra vari attori. Ampia risulta la letteratura su questi fenomeni e numerose le analisi condotte, che, in particolare, hanno portato alla luce i vantaggi legati allo sviluppo di reti globali e alla localizzazione delle attività produttive nei Paesi a basso costo.

Tuttavia, negli ultimi anni si è registrata l'affermazione di un fenomeno differente, che ha portato numerose aziende a riconsiderare le scelte di localizzazione seguendo il solo parametro del contenimento dei costi. Questo ha portato all'exploit di approcci diversi in merito alle decisioni di localizzazione e rilocalizzazione delle attività, che, dopo una fase di totale predominio dell'*offshoring*, hanno visto il verificarsi di scelte differenti: il fenomeno del *further offshoring* (ulteriore delocalizzazione in Paesi ancora più remoti) è stato affiancato dall'emergere di scelte di *near-shoring* (rilocalizzazione in Paesi prossimi a quello di origine) e di *reshoring* (ritorno nel Paese di origine).

Il *Reshoring*, in particolar modo, è una pratica che riporta l'azienda all'interno dei confini nazionali, a prescindere dalle varie modalità di *governance* attuate (*in vs. outsourcing*). Dopo l'implementazione di una scelta di *offshoring*, l'azienda può successivamente essere portata a fare esattamente il percorso inverso, che prevede, appunto, la rilocalizzazione, in parte o totale, delle attività svolte all'estero, a seguito delle mutate condizioni in cui l'impresa si trova ad operare. È bene evidenziare che, tuttavia, il rientro in Patria non impone necessariamente l'estinzione della produzione nel Paese estero; ciò porta a creare una netta distinzione tra il fenomeno del *reshoring* e le decisioni di de-internazionalizzazione, collocandolo all'interno dei processi di internazionalizzazione non lineare.<sup>121</sup> In base a questa prospettiva, quindi, le imprese adottano strategie di localizzazione delle proprie attività che possono definirsi "dinamiche" e, per questo motivo, è opportuno considerare le scelte di *offshoring* e *reshoring* come opzioni parimenti importanti all'interno del processo evolutivo aziendale.

La scelta di delocalizzare le proprie attività in un Paese estero, e, quindi, la pratica dell'*offshoring*, comporta sicuramente dei vantaggi, ma anche alcuni rischi, che richiedono un'attenta valutazione da parte dell'azienda che decide di attuare questa strategia. Negli ultimi anni, infatti, numerose ricerche hanno portato alla luce non solo i benefici connessi

---

<sup>121</sup> Grappi S., 2016.

all'*offshoring*, ma anche una serie di rischi e costi associati a questa pratica. Inoltre, le difficoltà e gli insuccessi sperimentati in questo ambito hanno fatto propendere la scelta verso il nuovo fenomeno del *reshoring*. Un numero sempre più crescente di imprese, infatti, sta riconsiderando le proprie scelte delocalizzative, arrivando anche a decidere di riportare le proprie attività all'interno dei più "onerosi" confini dei Paesi occidentali che avevano inizialmente abbandonato.

I rischi derivanti dall'*offshoring*, nonché i relativi costi associati a questa pratica, sono legati a una serie di fattori, quali:

- la perdita di controllo relativa a informazioni critiche;
- la scarsa tutela della proprietà industriale e del *know-how* aziendale;
- l'adozione di comportamenti opportunistici del fornitore nell'aggiramento della proprietà intellettuale oggetto del trasferimento;
- il coordinamento delle attività disperse geograficamente nonché le verifiche periodiche finalizzate alla minimizzazione del rischio legato alla delocalizzazione;
- le difficoltà di comunicazione legate a differenze linguistiche e culturali;
- il possibile peggioramento della qualità della produzione, dovuto a standard qualitativi e di efficienza inferiori a quelli desiderati.

La valutazione del grado di rischio complessivo a cui l'azienda si espone delocalizzando risulta un esercizio alquanto complesso, ma che si rivela fondamentale. Più elevati sono i rischi associati, maggiori saranno i costi da sostenere per minimizzarli, rendendo di fatto antieconomica la scelta di delocalizzare in quanto viene alla luce il complesso dei costi reali che comporta la gestione di tale decisione.

In questo contesto si stagliano varie strategie correttive, anche radicali, compresa la chiusura della sede estera con il conseguente rientro in patria delle attività, in parte o tutte, precedentemente delocalizzate. Il verificarsi di specifici eventi critici può infatti far tendere il management a riconsiderare le decisioni prese in passato, a favore di un'implementazione della strategia di *reshoring*.

Le motivazioni principali legate a tale decisione possono essere legate essenzialmente a due tipologie principali di valutazioni: l'azienda si trova a fare i conti con mutamenti dei fattori di costo che avevano precedentemente fatto propendere verso una strategia di *offshoring*, ma che ora vedono erodere velocemente il gap favorevole dei Paesi meta di delocalizzazione (ad esempio, aumento dei salari e costi di trasporto); oppure, l'azienda scopre la reale incidenza dei

costi legati alla delocalizzazione (ad esempio, bassa produttività, scarsi standard qualitativi, difficoltà di coordinamento, rischio di cambio).

Questi elementi possono portare a cambiamenti nella valutazione fatta dall'impresa del reale costo dell'*offshoring*, facendo largamente pendere l'ago della bilancia verso quel nuovo fenomeno economico che è appunto rappresentato dal meccanismo di rientro. La vicinanza del fornitore legata a questa strategia è associata anche a minori costi di transazione, tempi di consegna più rapidi e maggiore flessibilità, tutti elementi a favore dello sviluppo dei network locali e, in definitiva, del *Reshoring*.<sup>122</sup>

#### 4.1.2 Definizione e Terminologia del “Reshoring”

Il *Reshoring* è stato definito in termini generici come la “pratica di trasferire un'impresa o parte di un'impresa che aveva sede in un Paese diverso nel suo Paese di origine”. In generale, come per qualsiasi nuovo concetto di natura complessa e articolata, non è facile fornire una definizione che sia precisa e unitaria, ma si vengono a generare una serie di termini di varia natura che alimentano le ambiguità, e che non trovano chiarificazione nei numerosi articoli riguardanti questo fenomeno economico.<sup>123</sup>

Già nel 1990 Jungnickel aveva classificato questa “anomalia” con il termine *return relocation*. Lo studioso tedesco fu il primo, infatti, a porsi il problema se considerare il fenomeno del *reshoring* come un'anomalia, o come una occorrenza degna di nota. Gli studi che da allora hanno approfondito questa tematica dimostrano che la strategia in oggetto presenta una sua precisa collocazione nelle vicissitudini storiche dell'economia internazionale, in quanto ha assunto un particolare significato nel periodo post crisi del 2008 e perché si pone in esito a valutazioni effettuate dall'impresa sulle nuove strategie di sviluppo interne ed esterne, in un contesto economico-aziendale sempre più dinamico e sfaccettato.<sup>124</sup>

Guardando alla letteratura, si può notare come la maggior parte degli studi si sia concentrata sul rientro in patria della manifattura; questo è principalmente collegato al fatto che il fenomeno del *reshoring* ha prevalentemente interessato questo ambito e, in particolare, quei settori caratterizzati da filiere lunghe e articolate. A causa della poca uniformità di studi e delle varie prospettive di osservazione che si sono succedute, si è venuta a generare una grande quantità di

---

<sup>122</sup> Grappi S., 2016.

<sup>123</sup> Wiesmann B. *et al.*, 2017.

<sup>124</sup> Faggioni F., 2020.

terminologie e accezioni diverse del fenomeno, sebbene tutte non eccessivamente distanti l'una dall'altra. In questo contesto ha, dunque, senso proporre una disamina della terminologia e delle varie definizioni che sono state affibbate al *reshoring* nei vari studi. In particolare, tra le varie terminologie abbiamo:

▪ *Return Relocation*

È stato il primo termine legato al fenomeno del rientro. Coniato da Jungnickel, è stato poi utilizzato sino ai primi anni 2000 per indicare:

- decisioni di rimpatrio integrale nella prospettiva della sussidiaria estera o di una singola funzione;
- decisioni riguardanti il rimpatrio delle attività con enfasi posta maggiormente sulla *governance* attuata nel Paese della casa madre (esternalizzazione o sito produttivo proprietario);
- decisioni di chiusura, integrale o parziale, delle attività estere.

▪ *In-shoring*

Termine utilizzato sia per indicare l'operazione inversa rispetto all'*offshoring*, sia per indicare un investimento effettuato in un Paese diverso da quello di origine della *parent company*.

▪ *Back-shoring e Back-reshoring*

Si tratta di due termini utilizzati pressoché come sinonimi, riconducibili soprattutto alla letteratura tedesca. Holz, uno dei ricercatori tedeschi più accreditati, fornisce una prima formalizzazione del concetto, che definisce come un processo di rimpatrio, ovvero un fenomeno di rilocalizzazione nel Paese di origine, di attività precedentemente delocalizzate all'estero. La scuola tedesca fornirà successivamente, nell'ambito del paradigma della frammentazione internazionale della produzione, il termine *back-shoring*, ad indicare un processo di riaggregazione totale o parziale delle attività produttive precedentemente svolte all'estero presso altre filiali di proprietà o perché esternalizzate. Alcuni studiosi, invece, collegano il *back-shoring* con la necessità della casa madre di saturare la capacità produttiva degli stabilimenti del Paese di origine, esito facilmente ottenibile attraverso il rimpatrio totale o parziale di attività precedentemente affidate a filiali o a fornitori indipendenti esterni all'azienda. Questa prospettiva di analisi corrisponde alle sempre più emergenti preoccupazioni dei governi locali, sempre più in apprensione per i crescenti tassi di disoccupazione dovuti ai processi di delocalizzazione e alla crisi economica. Dall'altro lato,



l'esigenza di saturare la capacità produttiva interna è da ricollegarsi anche alla sovra-capacità produttiva a livello mondiale, soprattutto nei settori interessati dal processo di *offshoring*, come nel caso dell'automotive, nei quali si è venuto a creare un eccesso di offerta di mercato. In questa prospettiva si staglia, quindi, il *back-shoring*, il quale è capace di rispondere ad esigenze di implementazione di strutture e strategie *lean* della supply chain e della manifattura.

Nell'ambito del *back-shoring* vengono quindi distinte:

- operazioni di rimpatrio (totale o parziale) di attività precedentemente affidate a filiali di proprietà, definite anche *direct back-shoring*, *captive back-shoring* o *internal back-shoring*.
- operazioni di rimpatrio (totale o parziale) di attività precedentemente affidate a fornitori esteri, definite anche *in-sourcing*.
- operazioni di rimpatrio (totale o parziale) ora affidate a fornitori residenti nella *home country*, per le quali vengono usati termini come *back sourcing*, *indirect back-shoring* o *external back-shoring*.

▪ Reshoring

Si tratta di una prima proposta di sistemazione delle terminologie precedenti e risale al 2013. Con il termine unico di “*reshoring*” si è cercato di comprendere la generica decisione di rimpatriare un'attività manifatturiera. Anche se si è cercato, quindi, di formalizzare un singolo termine comprendente vari approcci, gli autori individuano comunque quattro tipologie di *reshoring*:

- *In House Reshoring*. Si verifica quando le attività precedentemente delocalizzate vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà dell'azienda stessa.
- *Reshoring for Outsourcing*. Si manifesta quando le attività, dopo essere state delocalizzate presso impianti esteri di proprietà della casa madre, vengono affidati a fornitori nazionali.
- *Reshoring for Insourcing*. Si ha quando i processi manifatturieri, precedentemente esternalizzati all'estero, vengono affidati ad unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.
- *Outsourced Reshoring*. Si verifica quando le attività che prima venivano svolte in strutture esterne vengono trasferite a fornitori nazionali.

- Right-shoring

Si tratta dell'ultima definizione in ordine temporale, ed è utilizzata principalmente al fine di enfatizzare il processo di sviluppo dinamico delle strategie delle imprese internazionali che vogliono mantenere un assetto strategico ed operativo coerente con i cambiamenti del contesto di insediamento e le caratteristiche della struttura.

- Near-Reshoring

Con questa definizione alcuni autori hanno voluto cercare di enfatizzare un caso specifico di *reshoring*, che, simmetricamente al concetto di *nearshoring* (ovvero un'operazione che vede la delocalizzazione degli impianti di produzione all'interno della macroregione cui appartiene la casa madre, cioè attraverso il trasferimento di precedenti attività delocalizzate all'estero in un Paese straniero che fa però parte della stessa regione dell'azienda madre), è collegato al rientro di attività precedentemente delocalizzate in Paesi esteri al di fuori della macroregione di appartenenza della casa madre, in Paesi geograficamente vicini a quello di origine della stessa.<sup>125</sup>

Per quel che concerne i vari studi in materia, il termine *Reshoring* è stato armonizzato al fine di comprendere al suo interno tre principali strategie di rientro, che vengono statisticamente monitorate a livello europeo: *back-reshoring*, *near-reshoring* e *other reshoring*. In Europa, tuttavia, la strategia predominante riguarda il rientro nel Paese di origine. Il *reshoring*, pertanto, soprattutto in terreno europeo, adotta preferenzialmente modalità che prevedono il rimpatrio diretto delle manifatture, in relazione alla necessità delle imprese di preservare l'etichettatura di origine dei propri prodotti (Effetto *Made in*) e a fattori culturali e sociali di radicamento territoriale prevalentemente legati ai vari imprenditori.

## 4.2 Storia del Fenomeno Reshoring

L'apertura dei mercati mondiali ha portato le imprese a dover competere all'interno di un contesto sempre più complesso ed eterogeneo, passando da un approccio di business nazionale ad un modello globale. Le diverse normative, i differenti stili di vita e gusti dei consumatori, il costo del lavoro e i modelli di tassazione si sono quindi mostrati agli occhi degli imprenditori in tutta la loro eterogeneità, tanto da indurre le imprese a ragionare sullo scacchiere mondiale, cercando di sfruttare le varie occasioni che ogni singolo Paese o mercato aveva da offrire. Una

---

<sup>125</sup> Faggioni F., 2020.

conseguenza naturale è stato un massiccio trasferimento di attività produttive dai Paesi avanzati alle nuove economie emergenti, sintetizzato dal processo di *offshoring* di cui abbiamo precedentemente parlato, e che consiste appunto nell'esternalizzare all'estero (in particolare in paesi emergenti caratterizzati da bassi costi di produzione) di varie funzioni del business aziendale.

Questo fenomeno ha preso piede inizialmente grazie ai grandi gruppi industriali, i quali risultavano più strutturati al fine di lavorare all'interno di un contesto globale e confrontarsi con governi e legislazioni dei Paesi emergenti. Solo in un secondo momento si sono poi aggiunte le piccole-medie imprese, spinte dalla necessità di tenere il passo delle grandi multinazionali, le quali hanno cominciato a trasferire le proprie produzioni in aree dove il costo industriale risultava significativamente più basso. Nel caso delle aziende italiane, va tenuto in considerazione, inoltre, il rigido sistema di tassazione e le normative molto stringenti in tema di lavoro e produzione, che hanno reso particolarmente vantaggioso il trasferimento delle attività (soprattutto quelle ad alta intensità di lavoro) in Paesi dove le condizioni e i costi di produzione risultavano più favorevoli. Se a tutto questo si aggiunge anche l'impatto degli incentivi proposti dai Paesi emergenti alle aziende che decidono di trasferire le proprie produzioni in loco, si comprende meglio il motivo per cui la spinta verso l'*offshoring* ha avuto largo successo presso le imprese italiane, da sempre orientate all'esportazione, ma tradizionalmente poco propense ad attuare processi di internazionalizzazione.<sup>126</sup>

Il primo caso di *offshoring* risale al 1911, quando la Ford decise di attuare un'operazione di scorporo dell'attività di assemblaggio del famoso "Modello T", il quale era destinato al mercato europeo. Il processo venne quindi trasferito dagli stabilimenti statunitensi della Ford allo stabilimento inglese di Trafford Park, al fine di servire in maniera più efficace il mercato di riferimento e di ridurre i costi di trasporto. La prima vera ondata di casi di *offshoring* si concretizzerà, tuttavia, solo nel secondo dopoguerra, sempre sotto lo stimolo di alcune multinazionali statunitensi. Come nel caso Ford, anche qui le principali motivazioni dell'attuazione di strategie di *offshoring* furono legate prevalentemente alla necessità di presidiare direttamente il territorio, sfruttare i differenziali di costo dei paesi di insediamento, godendo allo stesso tempo degli incentivi governativi.

La seconda ondata di *offshoring* si manifesta, invece, parecchi anni dopo la prima, a partire dalla seconda metà degli anni '90, e comincia ad interessare non solo la delocalizzazione delle

---

<sup>126</sup> Martone A., 2016.

produzioni, ma anche dei servizi, i quali cominciano ad essere esternalizzati, complice anche l'avvento delle nuove tecnologie atte ad una agevolazione delle fasi di controllo e coordinamento delle attività della catena del valore. In questa fase, tuttavia, sono principalmente servizi o fasi di attività a basso valore aggiunto quelle interessate dal processo di esternalizzazione. I modelli di impresa globale e multinazionale tendono, infatti, a tenere ancora accentrate nei Paesi di origine le cosiddette *core activities* e le funzioni aziendali strategiche.

La terza ed ultima fase, la quale risulta tra l'altro ancora in corso, sta estendendo piano piano la strategia di *offshoring* anche ai servizi ed alle attività ad alto valore aggiunto, tra le quali, in particolare, troviamo attività legate all'ingegneria, all'IT e alla Ricerca e Sviluppo. La crescente delocalizzazione di tali funzioni è stata dovuta anche ai forti cambiamenti che hanno interessato il contesto economico globale e determinato una drastica riduzione del *time to market*, permettendo quindi il ricorso a politiche di questo tipo, pur garantendo un'alta competitività aziendale.<sup>127</sup>

La tendenza a delocalizzare ha così preso rapidamente piede e, sulla scia dell'entusiasmo, varie operazioni aziendali sono state esternalizzate da sempre più imprese, senza avere, tuttavia, una corretta visione in mente di tutti i costi legati a questa pratica e, talvolta, sopravvalutando i benefici connessi a questa strategia di business. Di conseguenza, con il passare degli anni, trovando l'*offshoring* più problematico di quanto si fosse prospettato in fase embrionale, molte aziende hanno deciso di tornare sui propri passi, rivedendo le scelte fatte in merito alle attività esternalizzate e rimpatriando tutta o parte della produzione precedentemente delocalizzata all'estero, attuando appunto quel processo che abbiamo definito con il termine *Reshoring*.

Il *reshoring*, rispetto alla sua controparte, risulta un fenomeno molto meno remoto, tanto che il primo caso in Europa risale al 1980, mentre negli Stati Uniti tale strategia è stata adottata per la prima volta addirittura in tempi ancora più recenti, il che è dovuto prevalentemente alle nuove politiche economiche statunitensi degli ultimi anni. Nonostante il fenomeno sia il medesimo, i dati dimostrano che Stati Uniti e Europa utilizzano differenti traiettorie di rientro, i primi rimpatriando la produzione dalla Cina e da altre nazioni asiatiche, mentre le nazioni europee principalmente dai Paesi dell'Est Europa.

A livello europeo, nel 2018, le due nazioni che hanno registrato il maggior numero di casi di *reshoring* sono state Danimarca e Svezia, seguite da Italia, Francia e Gran Bretagna, sebbene

---

<sup>127</sup> Faggioni F., 2020.

queste ultime tre si pongano come le nazioni maggiormente interessate a tale fenomeno delle attività manifatturiere. Il 60% delle aziende che applicano strategie di *reshoring* è di grandi dimensioni e appartiene al settore tessile e dell'abbigliamento, in quanto sono i settori maggiormente legati all'Effetto *Made In* e alla qualità.<sup>128</sup>

#### 4.2.1 Il Reshoring negli Stati Uniti

Gli Stati Uniti si sono dimostrati il Paese in cui il fenomeno del *reshoring* si è manifestato con la maggiore intensità. Un fattore centrale per l'impostazione di politiche di rientro è stato sicuramente l'impovertimento del settore manifatturiero, determinato in maniera preponderante dall'incremento delle strategie di *offshoring* degli anni '90, soprattutto verso Cina, Messico e Thailandia, nonché da una forte tendenza orientata alla terziarizzazione dell'economia. Con il tempo, tuttavia, sono venute sempre meno le condizioni che avevano reso conveniente l'*offshoring* per gli Stati Uniti, soprattutto a causa degli incrementi salariali registrati nei Paesi meta di ingenti investimenti volti all'esternalizzazione dei processi produttivi. Le delocalizzazioni, inoltre, sono state rese sempre più "impopolari" dall'incremento dei tassi di disoccupazione verificatisi, appunto negli Stati Uniti, dopo la crisi del 2008. In seguito a quegli anni duri per l'economia statunitense, infatti, il governo americano ha proposto forti politiche industriali volte a rilanciare la manifattura, incentivando di conseguenza le imprese a riportare all'interno dei confini nazionali le produzioni precedentemente delocalizzate. È stato anche grazie a una massiccia campagna di incentivi statali che si è resa possibile l'attuazione così massiccia di politiche di *reshoring* da parte di numerose aziende statunitensi. L'attuazione di tali strategie ha quindi permesso una diminuzione del tasso di disoccupazione a fronte di una sensibile diminuzione dei processi di delocalizzazione, dovuti alla maggior incentivazione legata al fenomeno del *reshoring*.<sup>129</sup>

Le politiche volte all'incentivazione del rientro della manifattura sono state, tra l'altro, un nodo centrale del programma elettorale per il secondo mandato del Presidente Obama nel 2012. I punti focali di questa campagna sono stati:

- la creazione di un clima favorevole al *reshoring*;
- la riduzione dei costi energetici, grazie al raggiungimento dell'indipendenza sotto questo punto di vista;

---

<sup>128</sup> Faggioni F., 2020.

<sup>129</sup> Faggioni F., 2020.

- il tradizionale rapporto tra ricerca e impresa.

Tra i fattori che hanno facilitato la creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo di politiche di rientro c'è anche l'attività di *Reshoring Initiative*, un'organizzazione fondata nel 2010 atta a incentivare il reintegro di posti di lavoro negli Stati Uniti, anche grazie all'utilizzo di un software denominato “*Total Cost of Ownership Estimator*” che permette agli utenti di stimare il reale costo di una strategia volta all'*offshoring* di attività produttive, disincentivando questa politica e pubblicizzando i successi degli imprenditori che sono rientrati negli Stati Uniti. Il *reshoring* americano ha, quindi, una forte connotazione culturale e politica, che viene messa in luce anche dalle numerose iniziative a grande impatto mediatico, come la celebrazione da parte della Casa Bianca di coloro che hanno reintegrato le produzioni esternalizzate e una vera e propria fiera, il “*Maker Fair*”, che celebra le aziende che operano con successo all'interno dei confini nazionali.

Il fenomeno *Reshoring* conta, ad oggi, più di 300 casi di successo negli Stati Uniti. Tra le industrie più interessate all'attuazione di questa politica vi sono:

- industria elettronica (15% dei casi totali);
- industria dei trasporti (15% dei casi totali);
- industria dell'abbigliamento (12% dei casi totali).

Di fatto, quindi, il *reshoring* negli Stati Uniti presenta un grande *trend* di crescita, dando una mano alla ripresa economica statunitense, garantendo un recupero, seppur ancora limitato, della competitività da parte dell'economia americana.<sup>130</sup>

#### 4.2.2 Il Reshoring in Italia

Nel corso degli ultimi 30 anni, anche le imprese italiane hanno avviato numerosi progetti di *offshoring* della produzione. Già a partire dagli anni '90, infatti, l'*offshoring* ha cominciato a prendere piede nel nostro Paese, nonostante la presenza in Italia di una riconosciuta specializzazione e tradizione manifatturiera. Le strategie di delocalizzazione erano principalmente volte alla riduzione dei costi di produzione e all'incremento della competitività delle imprese italiane. I progetti di *offshoring* si manifestarono prevalentemente nel settore tessile e dell'abbigliamento e in alcuni settori collegati.

---

<sup>130</sup> Martone A., 2016.

I primi progetti di delocalizzazione vennero dunque avviati per mano di medie imprese italiane, spesso di provenienza distrettuale, che sfruttavano modalità di *offshoring* prevalentemente incentrate sull'*outsourcing*, utilizzando un tipo di regime doganale, quello del Traffico di Perfezionamento Passivo (TPP), che permetteva ai prodotti, trasformati mediante operazioni di perfezionamento, di essere reintrodotti all'interno dell'Unione Europea con esenzione totale o parziale dei dazi di importazione. In questo modo, le imprese erano agevolate a trasferire lavorazioni su materie prime e semilavorati presso aziende posizionate nei territori extra UE, che garantivano costi di trasformazione più bassi rispetto al paese di origine. In un primo periodo, questa pratica risultò molto conveniente in quanto i fornitori, secondo il regime TPP, potevano essere ubicati anche a distanze molto ridotte dai confini nazionali. Tale fattore di convenienza cominciò a venir meno quando i confini dell'UE cominciarono ad allargarsi, inglobando nuovi Paesi membri, soprattutto nell'Est Europa, e quando i consumatori cominciarono a dimostrarsi più sensibili rispetto all'origine della manifattura del prodotto.

In questo contesto, molte imprese hanno, quindi, deciso di rilocalizzare la produzione, sia estremizzando la componente relativa alla riduzione del costo della forza lavoro (*offshoring overseas*), sia optando per un rientro delle fasi produttive esternalizzate (*backshoring*). Entrambe le scelte hanno dunque permesso di evidenziare come le scelte di esternalizzazione così come i vantaggi dell'*offshoring* siano strettamente legati alla stabilità dei fattori esterni che hanno portato alla prima delocalizzazione. D'altra parte, si potrebbe venire a creare una situazione in cui prevalgono le esigenze di razionalizzazione e coordinamento della struttura al di sopra dei fattori esterni, portando quindi alla scelta di una strategia volta al *reshoring*.

Sebbene le dinamiche alla base delle scelte di *reshoring* non coincidano con quelle sopracitate per il settore tessile-abbigliamento, i fenomeni di rientro hanno subito vicissitudini simili anche per gli altri settori manifatturieri italiani. L'aumento del costo della manodopera nei Paesi meta di delocalizzazione, la difficoltà di gestione legata alla distanza fisica e culturale di questi Paesi, nonché il forte incremento della domanda di prodotti *Made in Italy* sono stati tra i fattori che hanno spinto le imprese italiane a riconsiderare la propria posizione internazionale e a ricercare una manodopera maggiormente qualificata all'interno dei confini nazionali, ponendo conseguentemente maggior focus sulla qualità dei prodotti e dei relativi processi produttivi.

Il fenomeno *Reshoring* in Italia, al 2016, contava circa 120 casi di rimpatrio, di cui la metà legati al settore abbigliamento e pelletteria, seguiti dal settore elettronico e dell'ottica. Tra le

motivazioni alla base di questo rientro, la principale era legata, difatti, a tematiche relative all'Effetto *Made In*.<sup>131</sup>

Negli ultimi anni, tuttavia, si è registrata una scomparsa di tale effetto come fattore determinante nella scelta di politiche orientate al *reshoring*, lasciando spazio a motivazioni legate al *brand distinctiveness*, alla scarsa qualità delle produzioni delocalizzate, all'automazione e alla tecnologia dei prodotti e dei processi. Su tale riduzione dei casi di rientro legati al *Made In* ha pesato non solo la riduzione delle occorrenze settoriali a livello complessivo, ma anche una maggiore maturità del fenomeno del *reshoring*, che ha visto da un lato l'ingresso di nuovi *player* europei, dall'altro l'adozione di un approccio più strutturato, maggiormente legato a un obiettivo di ricerca di un assetto strategico appropriato ai fini del raggiungimento di una certa competitività internazionale (*right-shoring*).

Ciò nonostante, i casi di *reshoring* legati all'Effetto *Made In* rimangono tutt'oggi preponderanti. Tale fenomeno può essere meglio compreso se si analizza la parabola evolutiva dei distretti industriali italiani negli ultimi 30 anni. Difatti, a partire dagli anni '90, l'adeguatezza del sistema distrettuale è stata sempre più messa in crisi dall'avvento del paradigma della frammentazione internazionale della produzione che, imponendo nuovi criteri di divisione del lavoro, ha determinato la nascita delle catene globali del valore. In quest'ottica, le economie distrettuali vennero messe in difficoltà dalle problematiche di raccordo con le attività esternalizzate. Si venne a creare, quindi, una scissione di quelle sinergie impresa-territorio tipiche del sistema distrettuale, causate dalle dilaganti strategie di *offshoring*, attuate da sempre più imprese all'interno territorio italiano. In relazione a queste vicende, le scelte di rientro possono essere lette come un ripensamento che prevede la riorganizzazione della catena del valore globale allo scopo di preservare il legame del prodotto con il territorio di origine, sfruttandone competenze e *know how*.<sup>132</sup>

La prima testimonianza italiana dell'applicazione di una strategia di *reshoring* risale al 2004 con il caso Belfe, azienda operante nel settore dell'abbigliamento. Tale caso, non solo rimarrà isolato per diversi anni, ma si pone come un caso di applicazione non perfettamente riuscita, in quanto l'azienda, dopo aver delocalizzato la produzione in Cina e in altri Paesi del Sud Est asiatico negli anni '90, decise di attuare una strategia "ibrida" tra *reshoring* e *nearshoring*,

---

<sup>131</sup> Faggioni F., 2020.

<sup>132</sup> Faggioni F., 2020.



servendosi di fornitori italiani (*reshoring* vero e proprio), ma anche greci e rumeni (*nearshoring*).

La principale differenza tra l'approccio al *reshoring* degli Stati Uniti e quello dell'Italia sta nel fatto che, nel caso italiano, il rientro delle produzioni è frutto di una vera e propria azione di convincimento spontanea, piuttosto che l'attuazione di politiche governative. Inoltre, in Italia il fenomeno non assume connotazioni simili a una sorta di "patriottismo economico", ma nasce da un'attenta valutazione del rapporto costi/benefici delle due opzioni relative all'*offshoring* e al *reshoring*. Di conseguenza, il *reshoring* italiano sembra un movimento meno omogeneo, più casuale, dettato dall'iniziativa dei singoli imprenditori, i quali hanno arbitrariamente scelto di rimettere la manifattura al centro degli investimenti e di sfruttare la qualità dei processi produttivi italiani.<sup>133</sup>

### 4.3 Cause e Motivazioni alla base del Reshoring

La spinta alla delocalizzazione della produzione ha motivazioni ben precise che, qualora si dovessero venire ad indebolire, possono rendere la posizione delle imprese *offshored* critica, in quanto non risulterebbe più conveniente optare per l'esternalizzazione delle attività produttive. Una ricerca condotta da Accenture nel 2011, ha individuato sei motivazioni principali alla base dell'*offshoring*, e indirettamente alla base dello stesso *reshoring*. Esse sono:

- il costo del lavoro;
- la produttività;
- la prossimità al cliente/mercato;
- la disponibilità di forza lavoro competente;
- il sistema di tassazione;
- i costi di trasporto.<sup>134</sup>

La natura di ciascuna motivazione è diversa e si passa da fattori interni, come ad esempio il costo del lavoro, a fattori ambientali, come ad esempio il sistema di tassazione o la disponibilità di forza lavoro competente. Alcune di queste motivazioni possono avere un andamento biunivoco, come nel caso del costo del trasporto, il quale può essere basso per alcuni prodotti (prodotti piccoli e/o facilmente conservabili), spingendo quindi verso l'*offshoring*, mentre può

---

<sup>133</sup> Martone A., 2016.

<sup>134</sup> Martone A., 2016.

incidere in maniera significativa per altri, portando a disincentivare la delocalizzazione attraverso strategie di *reshoring*. Questo a dimostrazione, dunque, di come le stesse motivazioni rispecchiano esattamente la contrapposizione e il forte dualismo che caratterizzano i fenomeni di *offshoring* e *reshoring*.

Le ragioni del *reshoring* sono quindi assai varie: possono essere legate a motivazioni di costo (salari, trasporto, produttività), ai rapporti con i consumatori (tempi di consegna e migliore risposta ai clienti) e alle strategie di impresa (innovazione e qualità). Tuttavia, ognuna di esse può essere ricondotta, direttamente o indirettamente, alla lunghezza della *supply chain* e, quindi, alla distanza geografica con clienti e fornitori. La gestione logistica della *supply chain* è, dunque, strettamente collegata all'abilità dei manager di ottimizzare la scelta, e quindi la localizzazione, dei fornitori, che comporta una differente modalità di gestione a seconda delle decisioni prese, che possono incentivare o disincentivare appunto il *reshoring*.

Tra le scelte che possono andare a modificare le impostazioni strategiche dell'impresa, il costo del lavoro è un fattore chiave, capace di spostare l'ago della bilancia da una scelta strategica all'altra. Numerosi studi condotti sul costo del lavoro rivelano che il livello del salario medio nei Paesi in via di sviluppo è ormai in crescita da anni, mentre, nei Paesi sviluppati, risulta stabile dall'inizio della crisi del 2008; tali studi, di conseguenza, spingono verso il rientro delle produzioni delocalizzate, facendo propendere per un passaggio dall'*offshoring* al *reshoring*.

Per quel che concerne l'assetto organizzativo dell'impresa, la separazione tra le funzioni di progettazione e produzione può portare a una riduzione della capacità di innovare da parte dell'azienda; pertanto, una strategia orientata al *reshoring* si pone nell'ottica di favorire una maggiore sinergia tra i reparti, atta sia ad aumentare la qualità del prodotto/servizio, sia a favorire l'innovazione.

Infine, va considerato anche l'impatto dell'Effetto *Made In* di cui abbiamo parlato in precedenza, che, in ottica *reshoring*, può portare a un vantaggio in termini di riconoscibilità, affidabilità e commerciabilità del prodotto realizzato.

Oltre alle motivazioni evidenziate sino ad ora, è importante andare a considerare anche alcuni problemi, collegati alla gestione delle attività all'estero soprattutto in Paesi lontani, che necessitano di particolare attenzione, come: il fuso orario, la scarsa tutela del *know-how* aziendale, la complessità burocratica, la corruzione e l'instabilità politica. Tutti questi elementi, derivanti dalla gestione delle attività esternalizzate e fortemente legati al contesto in cui si opera, vanno considerati in quelli che sono definiti gli *hidden costs* (costi nascosti) dovuti

all'attuazione di strategie di *offshoring*. Oltre a tali elementi, tuttavia, vanno considerati tutta una serie di altri costi che rientrano nella tipologia dei costi di transazione e di coordinamento, i quali sono spesso presenti in situazioni in cui si decide di esternalizzare varie attività produttive.

Tutti i costi sopracitati diventano ovviamente drammatici quando vengono associati ad una scarsa conoscenza del mercato all'interno del quale si vanno a inserire le proprie produzioni esternalizzate, a distanze fisiche e culturali ben marcate, oltre che al rischio di comportamenti opportunistici da parte degli operatori locali. È fondamentale, quindi, attuare azioni di monitoraggio e controllo per le produzioni estere, che, tuttavia, portano anche ad un aumento sostanziale dei costi di gestione, riducendo di fatto la convenienza economica dell'*offshoring*. È importante, quindi, andare a valutare quelle motivazioni che, a seguito dell'evoluzione del contesto ambientale all'interno del quale si è scelto di delocalizzare, hanno portato a far propendere le aziende ad attuare un vero e proprio cambio di rotta, puntando di fatto su strategie basate sul rimpatrio delle stesse attività esternalizzate, determinando così il fenomeno del *reshoring*.

#### 4.3.1 Costo del Lavoro

Il costo del lavoro è sicuramente una delle variabili maggiormente sensibili all'evoluzione delle dinamiche ambientali all'interno delle quali si opera. Ultimamente, infatti, si sta assistendo a un vero e proprio cambiamento all'interno del panorama internazionale, che sta portando a un vero e proprio processo di redistribuzione del reddito. Si sta cioè assistendo ad un aumento dei salari nei Paesi in via di sviluppo, come conseguenza della crescita economica complessiva, mentre nei Paesi industrializzati il salario medio rimane stabile a causa della crisi.

Un esempio eloquente di questa situazione è rappresentato dai salari dei Paesi asiatici, i quali sono aumentati di circa l'8% annuo tra il 2000 e il 2008, contro una crescita di circa lo 0.7% annuo nei Paesi industrializzati. Se si vanno ad analizzare i dati relativi ai salari del top management è possibile notare come in Paesi quali Cina, Turchia e Brasile essi abbiano raggiunto un livello pari, se non superiore, quelli del top management dei paesi europei e statunitensi. Se si sposta l'attenzione, invece, sul personale operativo manifatturiero, si può notare che in Occidente, a partire dal 2005, si è addirittura venuta a verificare una contrazione dei salari a seguito della crisi economica del 2008. Al contrario, invece, la Cina, che è il Paese che più ha beneficiato dei processi di *offshoring* attuati dalle imprese occidentali, ha evidenziato

addirittura una crescita dei salari pari al 10% annuo tra il 2000 e il 2005, subendo addirittura un'ulteriore impennata fino al 19% annuo tra il 2005 e il 2010.<sup>135</sup>

Un dato rilevante in questo senso risulta il progressivo aumento della media salariale del settore manifatturiero cinese, che continua a ridurre sempre di più il divario salariale tra Oriente ed Occidente. Ciò è essenzialmente dovuto al fatto che da un lato stanno crescendo le aspettative dei lavoratori cinesi, i quali, affacciandosi a nuovi modelli di consumo che si stanno affermando anche all'interno della società cinese, richiedono salari più elevati, che, conseguentemente, comportano una crescita del costo del lavoro e una minore disponibilità da parte degli operatori cinesi a lavorare per parecchie ore all'interno di fabbriche poco salubri; dall'altro, invece, i lavoratori stanno prendendo sempre più coscienza dei propri diritti e pertanto sono portati a rivendicarli ai propri datori di lavoro. Si sta, in pratica, verificando quanto già era avvenuto nei Paesi occidentali negli anni '60-'70.

L'effetto combinato dei due trend appena citati porta, quindi, a ridurre la forbice tra i livelli salariali occidentali e cinesi, facendo presagire uno scenario in cui il costo del lavoro cinese potrebbe ben presto raggiungere quello dei Paesi più avanzati. È bene comunque evidenziare che, se da un lato il costo del lavoro in Cina sta sempre più aumentando, dall'altro abbiamo una situazione, come quella dei Paesi in via di sviluppo (quali Sri Lanka, Bangladesh, ecc), dove il costo della manodopera risulta ancora molto basso. Se, come da previsioni, il costo del lavoro in Cina si dovesse alzare ancora, diventando superiore rispetto a quello dei Paesi occidentali, allora si verrebbe a creare una situazione in cui le varie multinazionali sarebbero portate a uscire dalla Cina, spostando di conseguenza la produzione in quei Paesi con una struttura dei salari più bassa.

Nonostante l'incertezza legata al futuro, se i trend dovessero mantenere questa direzione, sicuramente potrà avvenire un riposizionamento, ma i flussi produttivi non saranno necessariamente spostati verso i Paesi emergenti. Difatti, la contemporanea stabilizzazione dei salari medi dei Paesi occidentali potrebbe creare delle condizioni ancora più favorevoli per un rientro delle produzioni, portando di fatto ad un maggior ricorso alle strategie di *reshoring*. Quindi, c'è da dire che sicuramente l'evoluzione dei salari gioca un ruolo importante per quel che riguarda il fenomeno del *reshoring* e il suo futuro sviluppo, in quanto la forbice tra i salari occidentali e quelli dei Paesi in via di sviluppo è uno dei principali motivi di trasferimento all'estero delle produzioni.

---

<sup>135</sup> Martone A., 2016.

#### 4.3.2 Produttività

Il dato su costo del lavoro appena presentato può rivelarsi parziale se non viene associato ad un'analisi della produttività, che consiste nel rapporto tra produzione (cioè quantità di merci prodotte) e numero di lavoratori (o numero di ore di lavoro) necessari per realizzare tale produzione. Se si vuole, invece, calcolare la produttività di un Paese bisogna misurarla in termini di PIL su forza lavoro (o ore lavorate).

La produttività può essere aumentata attraverso una migliore organizzazione del lavoro, attraverso l'uso di macchinari più efficienti, aumentando la quantità di lavoro richiesto a ciascun lavoratore e aumentando il numero di ore lavorate ogni giorno. È evidente che, in periodi di crisi in cui la produzione cala, se le aziende non riducono adeguatamente la forza lavoro, di conseguenza la produttività è portata ad avere un calo fisiologico.

Diversi studi hanno comparato la produttività di vari Paesi avanzati e in via di sviluppo, notando che la produttività dei principali Paesi in via di sviluppo (Cina, India, ecc.) ha subito sì un rallentamento, ma continua comunque a progredire, mentre, nel caso dei Paesi più avanzati, ha registrato una contrazione, che sulla carta non incoraggia di certo lo sviluppo di strategie di *reshoring*. Tuttavia, se si confronta la crescita della produttività con la crescita del costo del lavoro che si è venuta a registrare nei principali Paesi in via di sviluppo, ci si accorge che in alcune nazioni (come, ad esempio, l'India) si è registrata una crescita dei salari allineata alla crescita della produttività, mentre in altri Paesi (come, ad esempio, la Cina) i salari sono aumentati più velocemente rispetto all'aumento di produttività, rendendo meno conveniente di prima l'investimento estero. Bisogna ricordare, tuttavia, che la crescita salariale dipende, almeno in parte, dalla produttività del lavoro; quindi, gli aumenti di stipendio non pregiudicano necessariamente la convenienza ad investire nei Paesi in via di sviluppo; allo stesso modo, però, i Paesi caratterizzati da bassi livelli salariali possono presentare livelli di produttività talmente bassi da risultare di fatto poco convenienti. Questi dati, seppur in continua evoluzione, dimostrano che, prima di attuare strategie orientate all'*offshoring*, bisogna valutare attentamente tutti gli elementi a disposizione.

In conclusione, per quel che riguarda il tema del costo del lavoro abbiamo visto come i dati non siano univocamente favorevoli all'*offshoring*; se poi si vanno a considerare anche i dati relativi alla produttività, ecco che l'esito risulta ancora più controverso. Quel che è certo è che lo scenario sta cambiando rispetto ad alcuni anni fa, dove i dati dimostravano sempre l'assoluta

convenienza economica dell'*offshoring*, aprendo così uno spiraglio a nuove strategie, quali, ad esempio, quella legata al processo di *reshoring*.<sup>136</sup>

#### 4.3.3 Prossimità al Cliente/Mercato

Numerosi studi condotti in merito hanno rivelato che la motivazione più forte dietro al rientro della produzione in patria, e quindi dietro al *reshoring*, risiede nella vicinanza con il cliente finale. Anche se a volte operazioni di *offshoring* possono avvicinare l'azienda al cliente, si tratta principalmente di casi isolati, eccezioni.

La vicinanza fisica dei processi produttivi e un minor *go to market* consentono, infatti, tempi di risposta ai cambiamenti più rapidi, una maggiore flessibilità, nonché la possibilità di sfruttare meglio le opportunità che si vengono a presentare. La creazione di una filiera corta porta, quindi, alla creazione di vantaggio competitivo, ma comporta la rinuncia a strategie di *offshoring*, che tipicamente portano a un allungamento della filiera. Nelle attività delocalizzate si lamentano spesso problemi dovuti alle tempistiche di consegna lunghe e alla qualità scadente, che derivano dalla distanza fisica e culturale tra i luoghi di produzione e quelli di consumo. Al giorno d'oggi, infatti, al fine di servire meglio il consumatore, è necessario avere una maggiore flessibilità, agilità e soprattutto capacità di cogliere le mutazioni delle richieste dei clienti.

Il concetto tradizionale delle “quattro P del marketing mix” (Prodotto, Prezzo, Promozione, Posizionamento) viene, dunque, ad arricchirsi di una nuova P, legata alla “prossimità”. La *customer proximity* risulta quindi la risposta naturale a questa esigenza. Essa consiste nella capacità dell'azienda di essere capace di stare vicino al cliente, accompagnandolo nelle fasi cruciali della scelta del prodotto/servizio, supportandolo con risultati performanti e offrendogli un servizio clienti post-vendita ai massimi livelli. Ovviamente, come visto in precedenza, la prossimità richiede una filiera corta, che poco si sposa con la strategia di *offshoring* e le sue produzioni delocalizzate. Capire cosa il cliente vuole realmente dall'azienda è importante, ma poi bisogna che gli stimoli provenienti dal mercato vengano incorporati nelle scelte operative aziendale, attraverso l'ausilio di strumenti come i *focus group*, i questionari riservati ai clienti, lo stretto contatto del management con la clientela, il *customer care*.

Tutti questi strumenti appena citati hanno l'obiettivo di creare prossimità con il cliente/mercato, ma per farlo bisogna abbandonare le logiche legate all'*outsourcing* e alla delocalizzazione.

---

<sup>136</sup> Martone A., 2016.

Dall'analisi dei vari casi di *reshoring* si può notare come le scelte di rientro siano orientate a colmare questa necessità di soddisfare meglio i consumatori e fornire loro un servizio sempre migliore. Oggi, del resto, l'attenzione al cliente, la customizzazione del prodotto, la capacità di offrire un'elevata qualità in risposta ai mutamenti di mercato sono strumenti basilari al fine di acquisire e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato. La sfida si sposta quindi sul proporre beni e servizi che siano al passo coi tempi e in grado di soddisfare i bisogni dei clienti a 360 gradi, attraverso l'adozione di *supply chain* sempre più corte e orientate alla *customer proximity*.<sup>137</sup>

#### 4.3.4 Disponibilità di Forza Lavoro Competente

Con un mondo del lavoro sempre in continua evoluzione e processi produttivi che diventano sempre più complessi, una manodopera a buon mercato, ma non adeguatamente competente, non è sufficiente a garantire efficienza, efficacia ed economicità dei processi produttivi. Una delle conseguenze dirette della globalizzazione e del progresso tecnologico è, infatti, la maggiore complessità dei processi produttivi, commerciali e di R&D, che richiedono quindi competenze molto più articolate anche per i semplici operatori di base.

Avere a disposizione una forza lavoro competente oggi è condizione necessaria nel processo di creazione del valore; non si tratta solamente, tuttavia, delle cosiddette professionalità di punta, ma anche, e soprattutto, di quadri intermedi e operai altamente specializzati, che garantiscono la qualità dei processi produttivi. Questo risulta quindi un problema assai complicato da risolvere, in quanto: se è sempre possibile trasferire il top management nelle realtà produttive delocalizzate, per quel che concerne la manodopera e la maggioranza dei quadri essi devono essere trovati necessariamente in loco, al fine di giustificare il trasferimento delle produzioni *offshore*.

Al fine di poter reperire figure professionali di questo genere è necessario che i Paesi in via di sviluppo siano dotati di un sistema scolastico centrato sulla formazione professionale, mentre, nella realtà dei fatti, tali Paesi sembrano considerare i corsi professionali inferiori agli studi accademici, rendendo per le aziende difficile il reclutamento dei lavoratori con le competenze richieste. Se si guarda ad esempio alla Cina, si può notare come la formazione professionale sia da sempre il punto debole del sistema scolastico cinese: mentre, infatti, il mercato del lavoro

---

<sup>137</sup> Martone A., 2016.

richiede sempre più tecnici specializzati, il sistema educativo pone il suo focus maggiormente sulle università.

Le economie emergenti cominciano soltanto ora, quindi, a rendersi conto di questa esigenza e pertanto hanno cominciato ad investire maggiormente nella formazione professionale. Cina, India e Corea del Sud stanno, infatti, cercando di migliorare la percezione e l'attrattiva della formazione professionale, soprattutto agli occhi di famiglie e studenti, cercando di far comprendere loro il processo di evoluzione del mercato del lavoro in atto. Al fine di incrementare l'interesse verso questo tipo di formazione si praticano essenzialmente due strade: la prima è appunto quella appena illustrata, volta a rafforzare l'immagine e l'attrattiva della formazione professionale; la seconda è atta a dare la possibilità di accedere ad una formazione superiore anche dopo un percorso di formazione professionale. Un'ultima strada percorribile è quella di cercare di attuare un aumento dell'offerta formativa di formazione professionale, così da rendere più agevole la partecipazione a corsi di questo genere.

Tuttavia, malgrado i progressi ottenuti nel campo della formazione professionale presso i Paesi in via di sviluppo, questi restano tutt'oggi ancora indietro rispetto ai Paesi UE. In generale, le competenze dei lavoratori del Terzo Mondo rimangono decisamente più basse, e questo si riflette anche sulle performance, soprattutto in termini di qualità dei prodotti, quantità degli scarti e incidenti sul lavoro.

Le soluzioni a questa problematica potrebbero essere l'attuazione di processi di ricerca e selezione più efficaci nei Paesi meta di *offshoring* per contattare i pochi lavoratori specializzati, o l'implementazione di processi di training atti a formare la manodopera locale.

In entrambi i casi, comunque, l'aumento di costi che deriva da queste azioni rende sempre meno conveniente l'opzione dell'*offshoring*, a favore dell'attuazione di politiche di *reshoring*.

#### 4.3.5 Sistema di Tassazione

Il tema dei sistemi di tassazione dei diversi Paesi è un tema alquanto complicato, in quanto si tratta di una materia soggetta a rapidi e continui cambiamenti. Esistono, infatti, tasse nazionali e locali che modificano la pressione fiscale dei diversi Paesi. Dunque, le imprese devono tenere conto di tutti i vari elementi al fine di valutare la reale convenienza fiscale del decentramento all'estero, tenendo in considerazione anche la variabilità e l'imprevedibilità connesse.

In generale, se si guarda all'Italia si può notare come il nostro Paese sia ben lontano dall'Europa e dal resto del mondo in termini di convenienza fiscale. I Paesi europei, seppur nella diversità



delle varie politiche fiscali, sono orientati verso una riduzione della pressione fiscale per rendere più attrattive le loro economie, e così l'Italia non si discosta, almeno nelle intenzioni, da questo orientamento. In generale, i Paesi europei (con alcune eccezioni) non soffrono di un gap fiscale così forte da giustificare una migrazione delle imprese per motivi di tassazione; anzi, esistono addirittura casi di Paesi estremamente attrattivi dal punto di vista fiscale (come nel caso dell'Irlanda). Tuttavia, l'Italia si classifica tra le eccezioni, in quanto ha nella pressione fiscale uno dei più grandi ostacoli al rientro delle produzioni delocalizzate, e quindi al *reshoring*.

In genere, la leva fiscale non è considerata come un driver assolutamente vincente per le scelte di *offshoring*, ma è una delle variabili che influenzano le decisioni aziendali in merito. Infatti, le imprese sembrano porre maggiormente il loro focus sui vantaggi in tema di tutela dell'ambiente e sicurezza sul lavoro, molto meno considerati nei Paesi meta delle politiche *offshore*.

Tale politica, tuttavia, sembra però destinata a mutare nel futuro: i recenti scandali in tema ambientale e relativi alla sicurezza sul lavoro hanno impressionato l'opinione pubblica, facendo nascere una diversa coscienza nei cittadini e negli amministratori locali. Se, da un lato, questa ritrovata coscienza porterà ad enormi benefici in termini di salute per le popolazioni locali, d'altra parte renderà meno economicamente conveniente investire in quei Paesi, ponendosi di fatto come un ulteriore ostacolo all'*offshoring*.<sup>138</sup>

#### 4.3.6 Costi di Trasporto

Un altro importante fattore da considerare è l'aumento del costo legato alla logistica.

Quando si decide di delocalizzare la produzione è necessario tenere in considerazione, infatti, dove sono situati i propri mercati di vendita rispetto ai siti produttivi. Le oscillazioni nel costo del carburante (si è passati dai 20 dollari al barile del 2000 ai 100 dollari e oltre dei giorni nostri) comportano, ad esempio, una grande incertezza in merito ai costi di trasporto per le aziende che producono all'estero, ma vendono i propri prodotti principalmente in regioni diverse rispetto a quelle di produzione. Questo comporta, infatti, un aumento dell'incidenza del costo di trasporto sul costo del prodotto e la sua incertezza non facilita la programmazione aziendale.

Quindi, se da un lato si registra un risparmio in termini di costo del lavoro, d'altra parte le continue oscillazioni delle variabili che influenzano i costi logistici rendono meno conveniente

---

<sup>138</sup> Martone A., 2016.

l'attuazione di politiche di *offshoring*. Inoltre, i tempi di consegna delle merci dai Paesi situati oltreoceano risultano tutt'oggi molto lunghi, arrivando persino a picchi di 4-5 mesi dall'emissione dell'ordine. Per un'impresa che ricerca un livello di servizio elevato e un alto grado di flessibilità, tali tempistiche possono comportare gravi problemi con la clientela.

L'impatto di tutte queste variabili scoraggia, dunque, gli investimenti all'estero e crea un clima favorevole all'attuazione di strategie di *reshoring*.<sup>139</sup>

#### 4.3.7 Costi Nascosti

In ultima istanza andiamo a valutare una serie di costi che spesso non vengono considerati quando si effettuano scelte di delocalizzazione, ma che andrebbero più approfonditamente analizzati.

Per quel che abbiamo visto finora, possiamo affermare che lo scopo principale dell'*offshoring* sia legato a ridurre il più possibile i costi di produzione. In realtà, la maggior parte delle aziende, al momento dell'attuazione della strategia di delocalizzazione, non valuta il costo totale del trasferimento, ma solo alcune delle componenti di costo ad esso collegate, ovvero quelle più facilmente calcolabili: i costi diretti di produzione, o *direct costs*. Così facendo, tuttavia, vengono tralasciate delle componenti di costo meno visibili, ma non per questo meno importanti, quali appunto una serie di costi nascosti, definiti per l'appunto *hidden costs*.

Per chiarire meglio il concetto, i *direct costs* sono i costi che hanno un impatto diretto sul costo finale del prodotto finito e consistono in una serie di costi legati alla manodopera, alla logistica, alle materie prime, ai componenti e al *packaging*. Queste tipologie di costi hanno dunque una connotazione ben precisa: sono, infatti, costi evidenti, facilmente analizzabili e che permettono di ottenere un consistente risparmio quando si decide di attuare politiche di *offshoring* in Paesi in via di sviluppo.

Conseguentemente, però, esistono tutta una serie di tipologie di costo, meno evidenti e per questo definiti *hidden costs*, il cui impatto risulta comunque allo stesso modo significativo. Tali costi possono essere di varia natura e non sempre sono qualificabili. Pertanto, ci limitiamo semplicemente ad elencare i principali:

- costi specifici del Paese in cui si trasferisce la produzione (tasse locali, dazi doganali, ecc.);
- costi legati al *customer service*;

---

<sup>139</sup> Martone A., 2016.

- costi legati alla qualità (ispezioni e controllo qualità);
- costi dovuti alla *supply chain* che si allunga;
- costi operativi, legati a infrastrutture, attrezzature e macchinari;
- costo del personale professionalizzato;
- costi finanziari, legati alle difficoltà di finanziamento nei Paesi caratterizzati da un sistema finanziario arretrato;
- costi legati al mantenimento dei diritti legati al *know-how* aziendale;
- costi legati alle differenze culturali.

L'esclusione di tutte queste categorie di costi dai calcoli di convenienza del *reshoring* può distorcere i calcoli legati all'effettivo costo sostenuto dalle aziende, conducendo a decisioni insufficienti ed errate.<sup>140</sup>

## 4.4 Modelli ed Esempi di Reshoring

### 4.4.1 Modelli di Reshoring

Finora abbiamo analizzato lo scenario storico, economico, politico e aziendale, nonché i vari driver che sono alla base del processo di *reshoring*. Al fine di avere una panoramica completa del fenomeno è necessario, quindi, analizzare i modelli attraverso i quali questo processo si realizza. In questo senso, si possono individuare quattro tipologie di *reshoring*:

- *In House Reshoring*

Si tratta di un tipo di modello nel quale un'azienda soddisfa la domanda nazionale riportando la produzione, precedentemente realizzata in strutture *offshore* possedute dall'impresa, in patria, stabilendo la produzione all'interno di impianti di proprietà.

- *Reshoring for Outsourcing*

Si tratta, come in precedenza, di un modello nel quale l'azienda riporta la produzione, precedentemente delocalizzata attraverso impianti di proprietà, all'interno dei confini nazionali.

La differenza in questo caso risiede nel fatto che la produzione non viene realizzata con strutture di proprietà, ma affidata a fornitori esterni, situati comunque all'interno del territorio nazionale.

---

<sup>140</sup> Martone A., 2016.

- Reshoring for Insourcing

Si tratta di un modello con il quale l'azienda soddisfa la domanda nazionale riportando in patria e internalizzando la produzione, che precedentemente veniva realizzata da fornitori situati all'estero.

- Outsourced Reshoring

Si tratta di un modello attraverso il quale l'azienda soddisfa la domanda nazionale riportando all'interno dei confini nazionali la produzione, la quale era precedentemente realizzata attraverso il ricorso a fornitori esteri, e affidandola a fornitori locali.

In altre parole, l'azienda mantiene le scelte fatte in merito alla produzione in *outsourcing*, ma decide di spostarsi da fornitori esteri a fornitori nazionali.<sup>141</sup>

Indipendentemente dal modello scelto, le aziende che decidono di ricorrere a questa strategia di rimpatrio sono essenzialmente aziende insoddisfatte dalla qualità, dai lunghi tempi di consegna, dagli alti costi di transazione e dai comportamenti opportunistici collegati alla delocalizzazione. Pertanto, tali aziende considerano la possibilità di ritrasferire la produzione in Patria, ricorrendo al *reshoring*, valutando, quindi, che i benefici che ne potrebbero derivare superano i risparmi reali realizzabili attraverso politiche di *offshoring*.

#### 4.4.2 Esempi di Reshoring

I casi di *reshoring* balzati agli onori della cronaca sono molti e molto diversi tra loro. Di seguito sarà presentata l'esperienza di quattro aziende italiane che hanno destato l'attenzione della stampa e dei vari siti specializzati per le modalità con la quale hanno applicato differenti strategie di *reshoring*. Proprio perché si tratta di casi già noti, permettono di esemplificare i concetti visti finora, mostrando le diverse motivazioni alla base di ciascun rientro, nonché permettendo di rendere un'idea più concreta di quello che è appunto il Fenomeno del *Reshoring*.

- FIAMM

La FIAMM, ovvero “Fabbrica Italiana Accumulatori Motocarri Montecchio”, nasce nel 1942 a Montecchio (VI). Si tratta di un'azienda che produce e distribuisce accumulatori e avvisatori acustici, il cui 63% del fatturato è costituito da componenti dedicate all'*automotive*, il 33% da batterie e il restante 4% da altre attività.

---

<sup>141</sup> Martone A., 2016.

La FIAMM è presente commercialmente in 60 Paesi, con circa il 70% del fatturato proveniente dall'estero.

Nel gennaio del 2013, la FIAMM decide di chiudere il proprio stabilimento in Repubblica Ceca e di assumere 110 nuovi collaboratori presso il proprio stabilimento di Fucino in Abruzzo, pagandoli il 20%, grazie anche ad un accordo sindacale che permette all'operazione di superare i numerosi ostacoli burocratici. Contemporaneamente FIAMM decide di riaprire la sua vecchia sede centrale di Montecchio, dopo quattro anni di inattività, permettendo, attraverso una nuova area produttiva dotata di un impianto altamente innovativo, di occupare un ulteriore centinaio di addetti.

Tale scelta, come comunicato dallo stesso presidente di FIAMM, Stefano Dolcetta, è stata dettata principalmente dalle forti inefficienze, dall'elevato turnover di personale, dalle difficoltà legate al training continuo di nuovi addetti, nonché dagli scarti elevati e dalla bassa produttività dello stabilimento Ceco. Inoltre, la scelta di rientro è stata fortemente voluta in quanto parte di un piano strategico atto alla concentrazione della produzione in pochi stabilimenti e all'avvicinamento delle strutture di produzione a quelle di R&D, che permette di ottenere una maggiore dinamicità e rapidità di risposta.

La separazione tra le funzioni di ricerca e sviluppo e le funzioni operative, la necessità di tutelare il *know-how* aziendale, l'insufficienza della domanda locale e la presenza di manodopera non sufficientemente qualificata sono state, quindi, tra le maggiori cause che hanno spinto il Gruppo FIAMM ad attuare strategie di rientro, optando per il *reshoring*.

- Nannini

La Nannini è un'azienda toscana che nasce nel 1945 e produce borse ed accessori in pelle. Dopo il fondatore Virgilio Nannini si sono susseguite, nel corso degli anni, varie generazioni della famiglia Nannini fino a quando non sono entrate in azienda delle professionalità esterne che hanno dotato l'impresa di un maggior profilo manageriale.

La Nannini si è sempre rivolta a fornitori esterni e, già a partire dagli anni '50, si affidava a terzisti, anche se collocati nei pressi dell'area fiorentina. È con gli anni '90 che l'azienda, invece, comincia ad attuare politiche di *outsourcing* rivolte soprattutto verso l'Europa dell'Est. Oggi l'azienda ha deciso, tuttavia, di riportare all'interno dei confini nazionali le produzioni precedentemente delocalizzate, tanto che la collezione primavera-estate 2014 è stata la prima ad essere prodotta interamente in Italia.

Tale strategia è stata fortemente voluta dal management aziendale al fine di recuperare l'italianità e l'artigianalità dei prodotti, permettendo, attraverso la maggior vicinanza della produzione alle strutture manageriali, un controllo più accurato e costante della qualità, che una delle motivazioni alla base delle strategie di *reshoring*.

- Piquadro

La pelletteria Piquadro nasce in provincia di Bologna nel 1987, per mano di Marco Palmieri, suo fondatore. In una prima fase l'azienda opera come terzista per altre aziende di pelletteria di lusso, fino a quando, nel 1998, non viene lanciato appunto il marchio Piquadro.

Nel 2000 l'azienda emiliana decide di delocalizzare parte della produzione a Shenzhen, in Cina, con una *partnership* al 50% con un produttore cinese.

Tuttavia, dopo qualche anno, il management dell'azienda si rende conto che la produzione in Cina comincia a perdere convenienza economica, per via della crescita vertiginosa del costo del lavoro. Pertanto, l'azienda decide di rientrare in Italia, anche dopo aver valutato opzioni di delocalizzazione verso Paesi con un costo della manodopera ancora più basso.

Il motivo di tale scelta è da ricercarsi nel nuovo sistema di personalizzazione introdotto dalla Piquadro, all'interno del quale il cliente può scegliere tra vaste opzioni di customizzazione del capo che intende acquistare. Questo sistema, ovviamente, non sarebbe realizzabile nei tempi utili con l'ausilio di fornitori *offshore*.

Inoltre, una serie di elementi, quali il costo del lavoro, la flessibilità operativa, la qualità e la relazione con il cliente, hanno spinto l'azienda ad optare per il *reshoring*, permettendole di acquisire un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente replicabile.

- Armani

Il Gruppo Armani, che ha avuto per molto tempo sede in Svizzera, ha deciso ormai da anni di lasciare il Ticino, proponendo ai dipendenti il trasferimento a Milano. Questo si pone, quindi, come uno dei più recenti casi di *reshoring* dal *nearshoring*, che non solo ha colpito l'opinione pubblica, ma ha ispirato diverse aziende localizzate in Svizzera a compiere lo stesso passo.

Le ragioni di tale mossa della casa di moda milanese sono da ricondursi ad una serie di condizioni che sono venute a mancare nel corso degli anni. La prima è riconducibile al franco svizzero, il quale, una volta liberato dall'artificio della Banca Centrale Svizzera (che lo teneva volutamente basso), si è rafforzato e, di conseguenza, è venuta meno la convenienza legata al cambio favorevole. Un'altra condizione che ha spinto al rientro è da ricollegare alle

restrizioni amministrative al rilascio dei permessi per i lavoratori stranieri, che ha portato ad una riduzione della disponibilità di forza lavoro per le imprese basate in Ticino. Infine, vi è stata una revisione alla legge sulle imposte per le imprese, volta ad eliminare le tassazioni speciali offerte alle multinazionali con sede in Svizzera.

Quando tutta questa serie di condizioni è venuta a mancare, una moltitudine di aziende ha quindi deciso di allontanarsi dalle aree di insediamento per decidere di attuare politiche di *reshoring*, e così è stato anche per il Gruppo Armani.

#### 4.5 Il “Progetto Reshoring” sviluppato da Fratelli Guzzini

Mentre il Mondo è ancora alle prese con i problemi legati alla Pandemia di Covid-19, si è già potuto in parte vedere come questo evento abbia avuto un impatto sostanziale sull’economia nazionale e globale, nonché sulla struttura, sull’organizzazione e sulla gestione delle varie *supply chain* aziendali. In particolare, si è potuto riscontrare come la pandemia sia andata a minare il modello di *Global Value Chain*, ovvero un paradigma di network reticolare che ha caratterizzato profondamente l’economia mondiale negli ultimi 30 anni e ha rappresentato uno dei simboli del processo di globalizzazione.

In questo contesto turbolento, si è avviato, quindi, un processo di rimodellamento delle varie *supply chain* guidato sia da fattori manageriali (cioè a livello aziendale), sia politici (cioè a livello nazionale e mondiale).

A livello aziendale, abbiamo potuto vedere come molte aziende hanno subito una drammatica esposizione a interruzioni della catena di approvvigionamento legate ai continui *lockdown* durante la fase di pandemia, nonché hanno dovuto sopportare i conseguenti blocchi alle forniture dovuti alla loro dipendenza da fornitori *offshore*. Mentre l’aumento dei pericoli legati all’avvento della globalizzazione è stato evidenziato nella letteratura relativa alla gestione dei rischi legati alla catena di approvvigionamento, la pandemia del 2020 ha rappresentato una vera e propria dimostrazione senza precedenti di quanto i loro effetti possono risultare devastanti. È difficile ora credere che i manager delle varie aziende che operano in questo mercato globale possano semplicemente ricominciare a porre la loro attenzione solamente sull’efficienza e sui processi di crescita aziendale, senza tener conto delle pratiche legate al rischio, soprattutto se si considera che la pandemia si è stagliata all’interno di un contesto già turbolento, contornato da battaglie commerciali, politiche protezionistiche sempre più in aumento, nonché crescenti pressioni verso modelli di business sempre più sostenibili.

Inoltre, la pandemia ha messo in luce una mancanza di autosufficienza in merito ai beni essenziali da parte di molti paesi, così come la loro dipendenza dalla Cina per molti altri prodotti, che includono forniture strategiche come quelle legate ai prodotti farmaceutici, ma anche componenti di filiere industriali chiave (ad esempio il settore dell'*automotive*), il cui stop forzato può portare ingenti danni al PIL di un'economia avanzata come quella dei vari paesi del vecchio continente. Conseguentemente, la richiesta di una maggiore autosufficienza ha già sollevato il dibattito politico in merito all'attuazione di misure volte a proteggere, rinforzare o addirittura ripristinare le produzioni nazionali e macroregionali di questi beni (e non solo). In particolare, si sono riavviati discorsi sull'attuazione di politiche di rientro, come quelle legate appunto al Fenomeno del Reshoring e ai modelli che ne derivano, tra cui i modelli di *back-reshoring* e *nearshoring*, i quali rappresentano le opportunità più allettanti all'interno di questo clima di incertezza legato alla situazione pandemica mondiale.<sup>142</sup>

In un contesto così difficile e variegato, si sviluppa il “Progetto Reshoring” della Fratelli Guzzini, punto focale del progetto formativo del tirocinio svolto all'interno dell'azienda marchigiana. Tale attività è stata avviata dall'azienda al fine di individuare le opportunità di rientro all'interno delle varie classi merceologiche di acquisto della Fratelli Guzzini, valutando la fattibilità dello spostamento di quei prodotti in *outsourcing* presso l'area del Far East all'interno dei confini Europei, se non addirittura nazionali.

Il Progetto Reshoring denota una grande attenzione da parte del *top management* aziendale alla continua evoluzione del mercato, nonché alle opportunità che ogni situazione, seppur avversa, può presentare. Un progetto nato, quindi, dalla necessità di venire incontro a delle problematiche sostanziali, che si sta dimostrando un'occasione per far fronte al continuo aumento dei costi sostenuti dall'azienda in relazione all'acquisto di semilavorati e prodotti finiti, cercando di volgere a proprio favore delle condizioni non proprio favorevoli, nell'ottica della creazione di un vantaggio competitivo basato su strategie reattive e puntuali.

#### 4.5.1 Cause del Rientro

Come abbiamo visto in precedenza, il Covid-19 può essere visto come uno dei tanti fattori scatenanti per le decisioni di *reshoring*. Quel che è certo è che ha sicuramente favorito e

---

<sup>142</sup> Barbieri P. *et al.*, 2020.



accelerato le scelte in merito, e, anche se non sono state ancora del tutto prese, perlomeno ha permesso l'individuazione dei possibili driver di implementazione.

Se si guarda al lungo termine, possiamo certamente prevedere che la situazione pandemica potrebbe spingere numerose iniziative di rientro, principalmente guidate dalla necessità di ridurre l'esposizione al rischio di interruzioni della *supply chain*. Dato che gran parte delle strategie aziendali possono essere viste come un bilanciamento tra rischio e rendimento, strumenti esistenti come gli alberi decisionali e il metodo Monte Carlo possono essere utilmente applicati al fine di modellare e valutare le decisioni in merito al *reshoring*, in modo tale da permettere di tener conto dell'incertezza, soprattutto in periodi così turbolenti. Per esempio, fattori quantitativi utilizzati da questa tipologia di approcci, come l'affidabilità delle forniture, possono permettere di migliorare il focus manageriale e di porre maggiore chiarezza sui vantaggi e le motivazioni del *reshoring*.

In secondo luogo, è facile prevedere anche decisioni in merito prese da intere filiere legate a uno specifico settore (come avvenuto recentemente per il settore della moda o dell'*automotive*), che potrebbero essere guidate da attori operanti all'interno delle filiere stesse o da scelte politiche volte ad attrarre il rientro di produzioni strategiche. In tutto il Mondo, difatti, sono state introdotte diverse politiche nazionali a seguito della Pandemia di Covid-19, principalmente incentrate su tre aree di intervento, atte a:

- garantire la continuità operativa delle imprese manifatturiere;
- mobilitare la manifattura interna verso le forniture critiche e strategiche;
- sostenere la crescita manifatturiera post-crisi.

Quest'ultimo punto, in particolare, può aiutare a sostenere e favorire il *reshoring* in un'ottica di lungo periodo. In generale, sono state attuate varie iniziative a livello mondiale da parte di singole aziende, contornate anche da iniziative di *reshoring* congiunto tra più imprese, tutte di stampo reattivo alla situazione pandemica. Tuttavia, che siano esse azioni a breve o lungo termine, congiunte o realizzate da una singola azienda, la crisi dovuta al Covid-19 ha permesso di mettere in luce una necessità di inversione del trend che ha caratterizzato gli ultimi 30 anni: un trend orientato alla delocalizzazione della manifattura e delle forniture strategiche, in cui le strategie di *offshoring* e *outsourcing* hanno avuto una posizione predominante.

Proprio in risposta a questa tendenza si configurano le varie strategie di *reshoring* messe in atto dalle varie aziende, tra cui la Fratelli Guzzini, che in prima istanza ha cercato di venire incontro alle problematiche evidenziate dalla situazione legata alla Pandemia di Covid-19.

Tuttavia, oltre alla necessità di reintegrare le forniture strategiche e garantire la continuità della catena di approvvigionamento, vi sono stati anche altri driver a spingere la Fratelli Guzzini e il suo management ad attuare una politica così innovativa e al passo coi tempi.

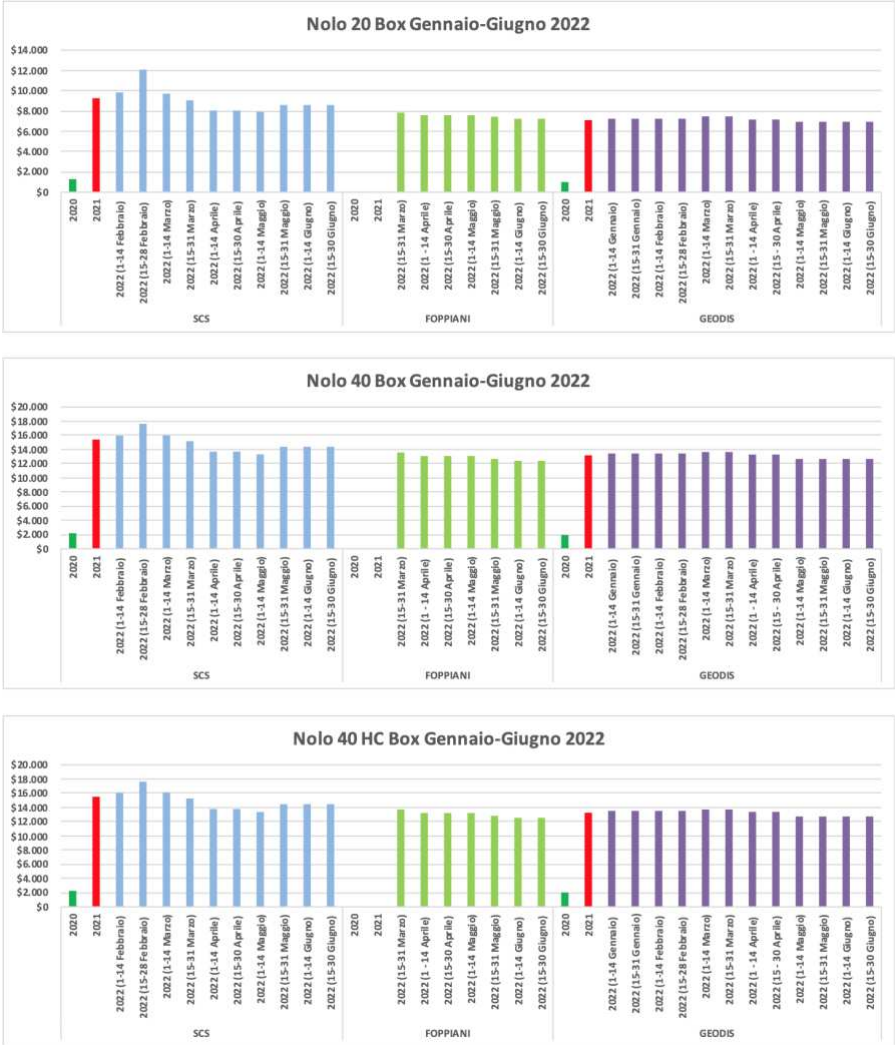
Uno dei driver principali che ha spinto la Guzzini e numerose altre aziende a valutare l'adozione di strategie di *reshoring* è stata sicuramente l'impennata dei noli in uscita dalla Cina, dovuta per l'appunto alle dinamiche che si sono venute a creare dopo marzo 2020 con l'avvento della Pandemia in Europa.

Per capire meglio le varie dinamiche, dobbiamo prima sottolineare che il *core* del trasporto marittimo dei beni di consumo viaggia prevalentemente su container da 40 piedi o 40 piedi HC (*High Cube*, ovvero con una capacità maggiore rispetto a un Box 40'). Quindi, su queste due tipologie di container si è concentrato prevalentemente l'aumento anomalo dei noli marittimi. Per capire il perché di tale aumento dobbiamo prima inquadrare la situazione iniziale. Durante i primi mesi di Pandemia, infatti, nessuno sapeva come reagire di fronte ai primi duri *lockdown* localizzati in varie parti del mondo, che ovviamente andavano a bloccare sia gli stabilimenti che le catene di consumo, specie in Europa, ma anche negli Stati Uniti. In questo clima di incertezza, sono iniziate politiche di *slow speed*, attraverso le quali i container pieni, in arrivo prevalentemente dal mercato cinese, venivano svuotati con maggiore lentezza o addirittura venivano bloccati nelle aree aeroportuali senza possibilità di scarico, dovute principalmente alle interruzioni forzate delle catene di *delivery*, che quindi hanno portato ad una dilatazione del normale rapporto di rotazione dei container sul servizio marittimo. In altre parole, si è giunti ad uno "sfilacciamento" dei ritmi abituali del trasporto marittimo, che ha causato, come conseguenza immediata, lo *shortage* di container vuoti in Cina, nonostante i riposizionamenti regolari che sono continuati ove possibile da Europa e Stati Uniti. Verso la fine dell'estate 2020, la Cina ha avuto una violenta ri-esplosione degli ordini export, che ha determinato il repentino rientro in servizio della flotta marittima, disarmata fino a maggio per motivi legati al Covid-19 e ai vari fermi collegati ripristinando in pratica la capienza adeguata alla gestione dei flussi pre-Covid-19. A questo punto si è innescato un meccanismo che ha visto la necessità di utilizzare tutti i container a disposizione, che tuttavia non erano rientrati totalmente nel territorio cinese, portando così a una situazione di *shortage* di container e a un balzo violentissimo dei noli per quei pochi disponibili.

In pratica si è passati da una contrazione dei consumi tra marzo e maggio, e, quindi, dell'import dalla Cina fino al 30%, per poi passare a una situazione di esplosione degli ordini dai Paesi

asiatici. Si è venuta a creare così una vera e propria “bolla dei noli”, determinata dalla straordinaria richiesta di container e dal contemporaneo sbilanciamento delle flotte. Tale sbilanciamento, tra i volumi di merci diretti verso Ovest (Europa e Stati Uniti in primis) e quelli aventi come destinazione il paese asiatico, ha provocato una mancanza di container vuoti di ritorno dalla UE alla Cina, portando all’aumento dei noli di cui abbiamo parlato, per di più aggravato da costi aggiuntivi dovuti alle cosiddette *pick-up charges* (costi aggiuntivi addebitati alle compagnie per ogni container ritirato presso il luogo di carico).

Tale situazione si è riversata sulle normali politiche di Gestione degli Acquisti all’interno delle varie organizzazioni aziendali, e, dunque, anche sulle strategie annesse. Anche la Fratelli Guzzini ha, quindi, dovuto far fronte alla criticità legata all’aumento dei costi dei noli, che è ben rappresentato dal prospetto in *Figura 4.1*.



**Figura 4.1:** Analisi costi import Fratelli Guzzini gennaio-giugno 2022.

Tale prospetto presenta un'analisi comparativa dei costi relativi ai noli in import dalla Cina per i 3 principali aziende di trasporti utilizzate dalla Fratelli Guzzini. L'analisi è divisa in base alle tre tipologie di container utilizzate per l'importazione dei semilavorati e dei prodotti relativi all'acquisto e rivendita, ovvero 20 Box, 40 Box e 40 HC Box. Come si può vedere, i tre grafici comparano l'andamento dei costi del 2022 con la media relativa agli anni 2020 e 2021. Salta subito all'occhio l'esplosione dei costi tra 2020 e 2021, assestatisi su un aumento di circa il 700%. Il trend per il 2022, per ora, si è dimostrato abbastanza stabile rispetto al 2022. Inoltre, le problematiche legate all'azienda SCS, che ha appunto subito gli aumenti maggiori rispetto alle altre aziende utilizzate dalla Fratelli Guzzini per la gestione degli import (principalmente legate al fatto di essere una piccola azienda, che la rende soggetta a problemi di nanismo dimensionale), hanno portato all'introduzione di un nuovo fornitore di trasporti, che è appunto Foppiani.

Tuttavia, anche il ricorso a fornitori più competitivi sul fronte dei trasporti ha portato l'azienda ad effettuare analisi interne per l'individuazione delle classi merceologiche e dei prodotti in acquisto più impattati dall'aumento dei noli, che hanno fatto propendere per la scelta di attuazione di strategie di *reshoring* per questi articoli in particolare.

Un altro driver, che ha inciso sulla scelta del rientro delle produzioni sul territorio nazionale e europeo, è stato sicuramente l'andamento del cambio Euro-Dollaro (*Figura 4.2*), in quanto le forniture cinesi vengono prevalentemente pagate mediante l'ausilio della valuta statunitense.



**Figura 4.2:** Andamento cambio Euro/Dollaro 2020-2022 (TradingView).

Dopo una prima fase in cui il cambio si è mantenuto favorevole, da aprile 2021 si è avuta una lenta, ma inesorabile, inversione di tendenza, che ha costretto la Fratelli Guzzini a ripensare alcune scelte strategiche di acquisto. Inoltre, la Guerra in Ucraina, scoppiata nel febbraio del 2022, ha accelerato ulteriormente la ripresa del Dollaro nei confronti dell'Euro.

La Guerra in Ucraina ha anche inciso sull'aumento dei prezzi del petrolio, che si sono riversati direttamente sui costi dei trasporti, facendo ulteriormente propendere l'ago della bilancia verso l'attuazione di strategie alternative, come quella del *reshoring*.

Ultimo, ma non per questo meno importante, oltre all'aumento dei costi di trasporto e alla minor convenienza legata al cambio, la Cina ha cominciato a perdere in parte attrattiva anche per l'aumento dei *lead time* dovuto alla situazione Pandemica e al prolungarsi delle problematiche relative ai trasporti marittimi.

Tutti questi elementi si sono andati a configurare come cause scatenanti della valutazione da parte di Fratelli Guzzini della convenienza del rientro di alcune classi merceologiche, che ha quindi provveduto alla definizione del Progetto Reshoring per ovviare alle problematiche appena evidenziate.

#### 4.5.2 Strategia di Implementazione

La strategia di implementazione adottata per il Progetto Reshoring si è composta di vari step. Il primo step ha riguardato la definizione delle classi merceologiche maggiormente interessate dai vari driver di costo analizzati nel Paragrafo precedente. Questa parte di definizione delle classi merceologiche di interesse è stata condotta congiuntamente dai due buyer responsabili dell'Ufficio Acquisti e dal Direttore delle Operations, che hanno, appunto, individuato gli articoli caratterizzati da un'elevata incidenza del costo del trasporto sul costo finale di acquisto. Si sono venute così a delineare cinque categorie di prodotti interessate, che sono appunto:

- oliere e barattoli in vetro;
- borse termiche;
- posate in acciaio;
- orologi da parete (in particolare orologi a cucù);
- tovaglette in PU.

Una volta individuati i prodotti interessati dal Progetto, si è potuto procedere con la fase di *scouting* dei fornitori, che ha interessato varie aree geografiche e che ha richiesto l'attuazione

di diverse strategie per ogni tipologia di prodotto. Tale fase è consistita studio di fattibilità tecnica ed economica della produzione del prodotto presso vari fornitori, a cui è stato inviato un NDA (*Non Disclosure Agreement*, o accordo di riservatezza in italiano), volto al successivo invio della documentazione relativa alle varie caratteristiche e al design dell'articolo da realizzare.

Una volta identificati i fornitori idonei, si è potuto procedere all'effettiva qualificazione dei fornitori e alla richiesta di un primo preventivo. Già in questa fase, tuttavia, per alcuni articoli, come le tovagliette in PU, gli orologi a cucù e le oliere in vetro, si è venuta a verificare una mancanza di alternative, sia in ottica di rientro in Italia, sia in ottica di attuazione di politiche di *nearshoring*. In particolare, per le oliere in vetro, si è valutato che il mercato cinese rimane ancora il più competitivo in termini di prezzi, anche a fronte dei maggiori costi di trasporto sostenuti. Stesso discorso per gli orologi a cucù, dove la complessità del prodotto rende i costi di produzione assai elevati in zona EU. Un discorso diverso è stato avviato per le tovagliette in PU, per le quali si è valutato un cambio totale del processo produttivo, ottenuto fino ad ora presso l'incollaggio di più strati di PU. Si è valutata per questo articolo la produzione per stampaggio ad iniezione di PU; tuttavia, per ora, i bassi spessori di stampata richiesti hanno creato problemi nello studio di fattibilità tecnica, che pertanto si è arenato, nonostante vi fossero diverse alternative nel maceratese interessate a valutare la fattibilità della produzione, sostenuta anche da quantitativi assai importanti.

Sulla base dei preventivi pervenuti per gli articoli interessati dal Progetto si sono delineate diverse strade di attuazione delle politiche strategiche orientate al *reshoring*.

Per quel che concerne i barattoli in vetro, si è individuata un'alternativa alle 4 dimensioni dei barattoli attualmente acquistati (500cc, 750cc, 1000cc e 1500cc). In questo caso si tratta dell'acquisto del semplice semilavorato, che viene poi serigrafato in conto lavoro presso un'azienda italiana. Il tappo, invece, viene prodotto internamente. Per questo tipo di articolo si è, dunque, optato per una strategia di *nearshoring*, spostando l'attuale produzione in Repubblica Ceca, presso il fornitore KAVALIERGLASS A.S. Per quel che concerne, quindi, questi articoli, mentre inizialmente si era valutato di proporre gli articoli trovati come articoli sostitutivi, le differenze in termini di dimensioni (gli articoli cechi vengono proposti con volumi di 500cc, 800cc, 1400cc e 1800cc) e materiale (gli articoli cechi sono in vetro borosilicato e non in sodalime come gli attuali) hanno fatto optare l'Ufficio Commerciale per l'introduzione di questo articolo come nuovo prodotto.

Discorso simile è stato fatto anche per la Borsa Termina “Handy”, attualmente prodotta in Cina, per la quale è stato individuato un fornitore situato in Turchia (AKGÜL ÇANTA), nell’ottica di attuazione di politiche di *nearshoring*. Qui la presenza di dazi di importazione e la minor vicinanza rispetto a Paesi europei, assottigliano i vantaggi dell’attuazione di tali strategie. Tuttavia, si sta procedendo alla fase di campionatura, che presto verrà sottoposta ai test da parte dell’Ufficio Qualità.

Infine, per quel che concerne la posateria in acciaio, si è proceduto con l’individuazione del fornitore LUGGA, in questo caso situato in Turchia, per la produzione del Set Posate “Grace” da 24 pezzi (Figura 4.3).



**Figura 4.3:** Set Posate “Grace”.

Anche qui la strategia individuata è stata orientata al *nearshoring*. Tuttavia, rispetto al caso delle borse termiche, il *saving* ottenuto in termini di *pure pricing* ha permesso una valutazione molto più positiva in termini di fattibilità economica. Inoltre, l’aumento dei prezzi dell’acciaio in Cina ha reso tale opportunità ancora più vantaggiosa. Pertanto, si è proceduto, dopo l’approvazione dei disegni, alla fase di produzione stampi e a breve arriveranno le prime campionature per la fase di testing da parte dell’Ufficio Qualità.

L’attività di *scouting* e qualificazione sopraccitata è stata portata avanti attraverso l’ausilio di un apposito file Excel per un monitoraggio più preciso delle varie alternative individuate, riportato in *Appendice C (Figura C.1)* per ragioni puramente espositive.

### 4.5.3 Risultati del Progetto Reshoring

In questo Paragrafo viene sinteticamente presentato lo stato dell'arte del Progetto Reshoring della Fratelli Guzzini. Ovviamente si tratta di un progetto ancora in divenire, che richiede tempo per essere implementato e portato a conclusione, date le numerose fasi di cui si compone il Processo di Approvvigionamento che abbiamo mostrato nei Capitoli precedenti.

Tuttavia, qui di seguito, ci proponiamo di mostrare i risultati finora ottenuti in merito alle tre opportunità applicative mostrate nel *Sottoparagrafo 4.5.2*.

Per quel che concerne i Barattoli relativi alla linea "Kitchen Active Design" (illustrati precedentemente), il ricorso alla strategia di *nearshoring* presso la Repubblica Ceca ha permesso di ottenere il *saving* più sostanzioso, come mostra la *Figura 4.4*.

				EU		
Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Codice Articolo	Classe Merceologica	Costo Finale	Costo Iniziale	Delta Costo
Barattoli Kitchen Active Design	BARATTOLO 500cc	28550900	Semilavorato	€ 0,79	€ 1,27	-38%
	BARATTOLO 750cc	28551200	Semilavorato	€ 0,86	€ 1,37	-37%
	BARATTOLO 1000cc	28551600	Semilavorato	€ 0,99	€ 1,53	-35%
	BARATTOLO 1500cc	28552200	Semilavorato	€ 1,14	€ 2,08	-45%

**Figura 4.4:** Analisi fattibilità economica Barattoli "Kitchen Active Design".

I risultati ottenuti già in fase di preventivo, nonché l'analisi tecnica del semilavorato da parte dell'Ufficio Tecnico e dell'Ufficio Qualità, hanno trovato riscontro anche nelle analisi di prodotto condotte dall'Ufficio Commerciale e dall'Ufficio Marketing all'interno del Comitato Prodotto di aprile 2022. In sede di valutazione è stato dato, quindi, il via libera per l'inserimento a catalogo già dal prossimo anno del prodotto individuato (come mostrano anche gli studi condotti riportati in *Figura C.3, Appendice C*).

Un discorso simile è stato intavolato per il Set Posate "Grace", per il quale, dopo la valutazione economica positiva, è stata avviata la fase di produzione stampi da parte del fornitore individuato, e a breve saranno pronte le campionature per essere sottoposte alla valutazione e ai test dell'Ufficio Qualità. In questo caso il *saving*, pari al 21% sul costo totale di acquisto, comprende in larga parte i vantaggi derivanti da una maggiore vicinanza del fornitore (quindi costi di trasporto ridotti e maggiore flessibilità d'ordine), nonché un costo delle materialità e delle lavorazioni assai competitivo. È stato valutato, infatti, un payback del costo di investimento per gli stampi già dopo le prime 6.000 unità prodotte. In *Figura 4.5* viene mostrato il dettaglio in merito al *saving* ottenuto attraverso la strategia adottata.



				EU	CHINA	
Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Codice Articolo	Classe Merceologica	Costo Finale	Costo Iniziale	Delta Costo
Set Posate Grace	SET 24 POSATE IN ACCIAIO	29780063	Acquisto e rivendita	€ 21,16	€ 26,72	-21%

**Figura 4.5:** Analisi fattibilità economica Set Posate "Grace".

In ultima istanza vengono riportati, in *Figura 4.6*, i risultati ottenuti dalla valutazione della fattibilità economica della realizzazione presso un fornitore turco della Borsa Termica "Handy".

				EU	CHINA	
Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Codice Articolo	Classe Merceologica	Costo Finale	Costo Iniziale	Delta Costo
Borsa Termica Handy	SET BORSA TERMICA PICCOLA	03295079	Acquisto e rivendita	€ 2,91	€ 3,56	-18%
		03295079	Acquisto e rivendita	€ 2,80	€ 2,85	-2%
		03295079	Acquisto e rivendita	€ 2,69	€ 2,77	-3%
		03295079	Acquisto e rivendita	€ 2,52	€ 2,72	-7%

**Figura 4.6:** Analisi fattibilità economica Borsa Termica "Handy".

In questo caso, il *saving* limitato e la qualità ancora non del tutto soddisfacente hanno per ora messo in *standby* la valutazione di questa alternativa.

Infine, per una maggior chiarezza espositiva, rimandiamo alla *Figura C.2* in *Appendice C* per un'analisi più dettagliata delle varie valutazioni economiche effettuate sulle varie opportunità presentate.

Per quel che riguarda, invece, i risultati finora ottenuti, possiamo dire che il Progetto Reshoring sta per ora mostrando un potenziale alquanto promettente. L'idea di Fratelli Guzzini è, quindi, quella di proseguire lungo la rotta tracciata, andando ad individuare altre classi di prodotti per il quale effettuare valutazioni di rientro. Sicuramente, l'obiettivo più prossimo è rivolto alla rilocalizzazione in patria di alcune forniture, anche se per ora, il panorama economico mondiale e nazionale sembra non permettere l'attuazione di strategie rivolte in questo senso.

#### 4.6 Il Futuro del Reshoring: Sfide e Opportunità per l'Impresa

Come abbiamo visto, la situazione attuale solleva diverse sfide ed opportunità per il futuro prossimo, per quel che riguarda l'implementazione di nuove strategie di produzione e l'*operations management*, ma soprattutto per quel che concerne il futuro del *Reshoring*.

Le scelte strategiche, in un clima così turbolento come quello attuale, potranno molto probabilmente svilupparsi seguendo due diversi orientamenti temporali: il breve termine e il lungo termine.

Per quel che riguarda le strategie a breve termine, le aziende e i vari governi nazionali saranno portati a reagire in maniera reattiva alla situazione attuale, semplicemente utilizzando il *reshoring* al fine di rivedere le operazioni attualmente in essere, senza un cambiamento sostanziale della strategia in ottica futura. In questa prospettiva, il *reshoring* sarà visto semplicemente come uno strumento per far fronte alle condizioni attuali, in una prospettiva in cui le aziende e le rispettive *supply chain* si adoperano per far fronte ad una condizione transitoria prima di tornare alla normalità o adattarsi a quella che si prospetterà come una “nuova normalità”

Altre organizzazioni, invece, considereranno la situazione attuale in una prospettiva a lungo termine, rivedendo drasticamente la propria strategia in ottica futura. Sicuramente ciò non è del tutto dovuto alle attuali condizioni in essere, ma certamente il quadro attuale ha accelerato processi già in via di sviluppo, che si sarebbero prima o poi venuti ad attuare, seppur con modalità e tempi differenti. Anche in questo scenario si stabilirà, quindi, una nuova normalità. Sempre in questa prospettiva a lungo termine, si potranno vedere due differenti approcci al *reshoring*, a seconda del livello aziendale nel quale il processo decisionale viene elaborato, ovvero un approccio legato all’implementazione sulla singola impresa o sviluppato sull’intera *supply chain*. Sicuramente, le politiche a livello di singola impresa sono più facili da attuare, ma potenzialmente non risolvono i problemi che i diversi settori industriali hanno dovuto affrontare durante la Pandemia di Covid-19. D’altro canto, concentrarsi su una prospettiva più ampia, come quella relativa all’intera *supply chain*, può risultare critica per far fronte a variazioni improvvise della situazione e per aumentare la resilienza, la reattività e la capacità di ripristino della filiera stessa. Inoltre, può diventare difficile attrarre un’intera *supply chain* entro i confini di un singolo Paese; per questo motivo, una corretta cooperazione tra Paesi della stessa macroregione potrebbe risultare un punto di svolta al fine di favorire iniziative di *nearshoring*.

Quando i consigli di amministrazione e i dirigenti si trovano a prendere decisioni strategiche in merito al *reshoring*, c’è spesso la tendenza a presumere che l’alternativa del non fare nulla/non cambiare nulla, lasciando uno stabilimento all’estero in un Paese a basso costo, sia sempre soggetta ad una condizione di “status quo”. Queste decisioni vengono quindi analizzate spesso

in una condizione nella quale tutte le variabili vengono considerate stabili, che può essere ragionevole se si ragiona a breve termine, ma non sempre valida per il lungo periodo. Se si ragiona a lungo termine, infatti, potrebbe verificarsi che un Paese a basso costo non rimanga tale. In quest'ottica, quindi, potrebbe capitare che un impianto *offshore* in un paese politicamente stabile possa essere soggetto a turbolenze politiche che bloccano le forniture. O ancora, potrebbe succedere che il paese *offshore* non riesca a tenere il passo in merito al progresso tecnologico nel lungo periodo, o non riesca a gestire situazioni problematiche per quel che riguarda il mercato del lavoro.<sup>143</sup>

In sostanza, è importante che nel prendere decisioni sulla convenienza o meno del *reshoring*, si tengano in considerazione anche le variabili che potrebbero affliggere le produzioni *offshore*. In altre parole, è importante valutare il contesto e le dinamiche che lo caratterizzano, al fine di effettuare la scelta migliore in relazione alle proprie esigenze e ai propri obiettivi. In quest'ottica è opportuno, comunque, considerare che non sempre la scelta del *reshoring* potrebbe risultare la più conveniente nel breve periodo; è per questo che è importante che il management aziendale consideri un orizzonte ben più ampio quando si tratta di fare scelte a riguardo, considerando anche le implicazioni tecnologiche, gli investimenti di capitale necessari e i cambiamenti di capacità che ne potrebbero derivare, come parte di una ben più ampia operazione di definizione delle strategie aziendali.

---

<sup>143</sup> Barbieri P. *et al.*, 2020.

## Conclusioni

Lo scopo di questa dissertazione è quello mostrare i vari elementi e le varie dinamiche che sussistono all'interno di un processo tanto basilare quanto fondamentale per l'espletamento delle varie funzioni aziendali e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, come il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti.

Come specificato all'inizio di questo elaborato, in un contesto volubile e incerto come quello attuale viene ormai universalmente riconosciuta l'importanza che gli acquisti vanno man mano assumendo nell'economia generale dell'impresa, portando in maniera sempre più significativa alla creazione di valore economico. Negli ultimi quindici anni c'è stata, difatti, una vera e propria presa di coscienza in merito al peso dell'Ufficio Acquisti all'interno dell'organigramma aziendale, in quanto si è radicata sempre più una maggior consapevolezza che le attività svolte da questa funzione possano contribuire in maniera preponderante non solo all'aumento della marginalità di prodotto, ma anche, più in generale, al risultato operativo dell'azienda. Le ragioni di questa presa di coscienza sono da ricercare nelle attuali condizioni di mercato all'interno del quale le aziende si trovano ad operare, caratterizzato da andamenti dei prezzi sempre più altalenanti e da un livello di competizione e di strategie di acquisto ancora più aggressive che nel recente passato. Da ciò deriva, quindi, l'importanza che va sempre più assumendo la funzione acquisti e l'impatto che essa esercita sull'ottenimento dei risultati aziendali, che portano le imprese a riorganizzare l'intero Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti attraverso l'ausilio di strutture più efficienti, più flessibili e moderne.

Questa necessità è ancor più sentita in questo complesso periodo minato da forti incertezze, nel quale l'attuazione di una politica di acquisto piuttosto che un'altra può portare ad enormi differenze per quel che riguarda l'intera economia aziendale. La crisi economica degli ultimi anni, nonché gli ultimi avvenimenti legati alla Pandemia di Covid-19, hanno innescato nei confronti degli acquisti un duplice effetto: da un lato si hanno maggiori aspettative (e quindi maggiori pressioni) nei confronti della funzione acquisti in merito alla capacità di riduzione dei costi di acquisto, dall'altro si prospettano per i vari *buyer* occasioni di forte visibilità ed opportunità di crescita nell'ambito della realtà aziendale. Infatti, in questo contesto si parla sempre più della funzione acquisto come il perno dell'intero processo di approvvigionamento

ed è quindi sempre più frequente trovare figure aziendali provenienti da altre funzioni (come il marketing o le risorse umane), inserite all'interno degli acquisti con l'obiettivo di migliorarne le performance e portare a una conseguente evoluzione del processo di acquisto aziendale.

In quest'ottica, dunque, le aziende che risultano più competitive sono quelle che sono state in grado di recepire al meglio questo processo di trasformazione degli acquisti e quelle che sono in grado di pianificare strategicamente le varie attività svolte dalla funzione medesima.

L'obiettivo dei primi due capitoli di questa dissertazione è proprio quello di mostrare lo stato dell'arte della funzione acquisti, partendo dalle sue origini e mostrando il processo di evoluzione che l'Ufficio Acquisti ha subito nel corso degli ultimi 100 anni o poco più. Abbiamo, quindi, definito il Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti, mostrando le varie fasi che lo compongono e andando a dettagliare le varie attività svolte dai responsabili degli acquisti, sottolineando l'importanza strategica che ogni processo interno svolge nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si è potuto, in questo modo, delineare il nuovo ruolo assunto dalla funzione acquisti all'interno del panorama economico attuale, sottolineando ancor di più l'importanza che riveste al giorno d'oggi la pianificazione e lo sviluppo di una attenta Strategia di Acquisto, che deve essere sempre più incentrata sui punti focali della gestione degli acquisti. Si è potuta poi mostrare l'importanza di una corretta definizione della struttura organizzativa degli acquisti, evidenziando come sia sempre più cruciale il corretto posizionamento di questa funzione all'interno dell'organigramma aziendale, al fine di permettere il giusto espletamento delle varie funzioni, nonché l'esatta definizione delle responsabilità e il raggiungimento degli obiettivi preposti. Il secondo capitolo ha permesso, inoltre, di entrare nel merito delle fasi operative che contraddistinguono l'intero Processo di Approvvigionamento e Gestione degli Acquisti. Si è partiti dall'importanza della definizione dei fabbisogni interni all'azienda, atta a permettere un'attuazione ottimale della Strategia di Acquisto, garantendo così il corretto espletamento di tutte le attività strategiche connesse al Processo di Acquisto. Così facendo, si è potuto procedere mostrando le varie fasi del Processo di Approvvigionamento, che si compone di attività di stampo prettamente operativo, svolte dall'Ufficio Acquisti nell'ottica di completamento del ciclo dell'ordine e di gestione di tutte le implicazioni che ne conseguono. Dal punto di vista del mantenimento della competitività aziendale si è potuto vedere, poi, come la programmazione strategica connessa alla fase di *Sourcing* sia di vitale importanza, anche in vista di una corretta gestione dei fornitori e delle relazioni che intercorrono con essi. Diventa di fondamentale importanza lo sviluppo di

un valido sistema che sia orientato alla pianificazione e al controllo strategico degli acquisti e del Parco Fornitori, attraverso l'ausilio di strumenti che ne garantiscano efficienza ed efficacia. Tra questi abbiamo visto, in particolare, due strumenti largamente utilizzati dalle aziende nella Gestione del Portafoglio Acquisti, ovvero la Matrice di Kraljic e il *Vendor Rating*, utilizzati rispettivamente per l'analisi e la valutazione dei fornitori. In questo modo i primi due capitoli hanno permesso di fornire una chiara visione di tutti gli aspetti che riguardano la funzione acquisti, propedeutici per l'espletamento delle varie attività, ma soprattutto per il proseguo della trattazione, con la presentazione del caso studio relativo all'azienda Fratelli Guzzini.

Si è venuto, così, a delineare il terzo capitolo, dove è stata portata in luce un'esperienza svolta sul campo, all'interno dell'Ufficio Acquisti di un'azienda, come la Fratelli Guzzini, sempre attenta all'evoluzione delle dinamiche del mercato e all'innovazione tecnologica dei processi. In questo contesto, si sono potute analizzare le varie dinamiche che intercorrono all'interno dell'organizzazione aziendale, ponendo un focus particolare sulla struttura aziendale e sulla definizione dei processi interni. Si è potuto così constatare il funzionamento dell'Ufficio Acquisti di fronte alle varie situazioni che il mercato propone, mostrando le relazioni interne ed esterne ad una funzione che ricopre sempre maggiore peso nella determinazione del risultato economico aziendale. Nell'analizzare una funzione così cruciale per l'organizzazione aziendale, si sono potute esaminare ed attuare alcune delle procedure e degli strumenti più largamente utilizzati nella gestione del Portafoglio Acquisti dell'impresa, come appunto la Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori e il *Vendor Rating*, entrambi sviluppati per una corretta gestione dei fornitori di quella realtà che è appunto la Fratelli Guzzini. Non staremo qui a ripetere i risultati ottenuti e discussi nei Paragrafi dedicati a queste due procedure di analisi e valutazione, ma possiamo qui brevemente constatare come l'ausilio di certi strumenti sia oggi di vitale importanza non solo per la Gestione degli Acquisti, ma anche nell'ottica di un processo di miglioramento continuo della funzione stessa e delle abilità di analisi dei suoi responsabili. L'ultimo capitolo, dedicato al Fenomeno sempre più dilagante del *Reshoring*, ha permesso di porre l'accento non solo sulla definizione ed evoluzione di alcune delle strategie più innovative sul panorama economico mondiale, ma anche di constatare le cause e le motivazioni che sono alla base di questa inversione di tendenza, che da una fase di completo affidamento a politiche di *offshoring*, ha portato alla rivalutazione delle potenzialità produttive all'interno dei confini nazionali e macroregionali. L'analisi dei modelli e dei vari esempi di applicazione di tale politica, orientata al rientro dell'attività produttiva, ha permesso, quindi, di preparare il terreno

per la presentazione di un progetto alquanto innovativo che ha investito la Fratelli Guzzini nell'ultimo periodo, condizionata nella scelta anche dalla dilagante situazione pandemica e dall'aumento dei costi di acquisto dovuti alla situazione derivata dalla Guerra in Ucraina. Il Progetto Reshoring, del quale abbiamo mostrato i risultati incoraggianti, seppur parziali, ottenuti finora, si staglia perfettamente all'interno di quel processo di revisione della funzione acquisti di cui abbiamo parlato all'inizio di queste conclusioni: un processo che sta investendo le aziende a 360 gradi, e che mostra l'importanza per le aziende di imparare a conoscere le varie potenzialità della funzione acquisti, nell'ottica di alimentazione del processo di creazione del valore e di definizione delle strategie atte al suo raggiungimento.

## Bibliografia

Barbieri P., Boffelli A., Elia S. *et al.*, 2020, *What can we learn about reshoring after Covid-19?*, Operations Management Research, Vol. 13, Springer, Dordrecht, pp. 131-136.

Cali F., 2004, *Il Piano Strategico degli Acquisti: strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto*, Franco Angeli, Milano.

Castelli G., Antonelli P., Picchi F., 2007, *La fabbrica del design. Conversazioni con i protagonisti del design italiano*, Skira, Milano.

Colangelo R., 2012, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano.

Costantino F., Di Gravio G., Tronci M., 2007, *Supply Chain Management e Network Logistici: Dalla gestione della partnership al risk management*, HOEPLI, Ultrico Hoepli Editore, Milano.

Faggioni F., 2020, *Offshoring vs reshoring: Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*, Franco Angeli, Milano.

Gentili M., 2012, *Guzzini: Infinito Design Italiano*, Skira, Milano.

Grappi S., 2016, *Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Kraljic P., 1983, *Purchasing must become Supply Management*, Harvard Business Review, Boston, pp. 109-117.

Martone A., 2016, *Reshoring: Come e perché far rientrare la produzione in Italia*, IPSOA, Innovative Management, Wolters Kluwer, Milano.



Nassimbeni G., De Toni A., Tonchia S., 1993, *L'evoluzione dei rapporti di subfornitura*, Sviluppo&Organizzazione, N° 137, Edizioni Este, Milano, pp. 96-107.

Porter M. E., 1985, *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Bologna.

Rizzo S., Serravalle L., Lucchini G., Silvi R., Visani F., 2015, *La gestione degli acquisti: Strategia, implementazione, controllo*, HOEPLI, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Romano P., Danese P., 2010, *Supply Chain Management: la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill Education, Milano.

Russo F. A., Panizzolo R., 2010, *Teoria e pratica delle operazioni d'acquisto: strategia e tecniche operative*, IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer, Milano.

Sciabolini F., 1974, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, ISEDI, Istituto Editoriale Internazionale, Milano.

Spina G., 2012, *La gestione dell'impresa: organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*, Rizzoli Etas, Milano.

Wiesmann B., Snoei J. R., Hilletoft P., Eriksson D., 2017, *Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse*, European Business Review, Vol. 29, N°1, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 15-42.

## Appendice A: Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori

In questa Appendice vengono riportate le varie tabelle che hanno permesso l'elaborazione della Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori sviluppata per Fratelli Guzzini S.p.A.

RAGIONE SOCIALE	CLASSE MERCEOLOGICA	CLASSE FATTURATO	CLASSE DIPENDENTI	IMPORTANZA STRATEGICA	COMPLESSITÀ OPERATIVA	STRATEGIA DI COLLABORAZIONE CONSIGLIATA
ADAMO S.R.L.	220 - Componenti non ferrosi	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	3,25	3,00	Partnership
AG7 S.R.L.	220 - Componenti non ferrosi	< 2 MLN	< 15	3,25	1,25	Collaborazione
ALIPLAST S.P.A.	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	3,00	1,50	Collaborazione
ANDOLFI & C. S.N.C.	330 - Sacchetti	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,50	1,25	Fornitore Semplice
ASSEMBLA SNC	520 - Lavoraz. di fase	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,50	Fornitore Semplice
BARIQ FOR TECHNO & ADVANCED INDUSTRIES	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2,50	2,25	Fornitore Semplice
BIESTERFELD POLYBASS SPA	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 ÷ 50	2,50	1,75	Fornitore Semplice
BRESCIAMPPI SRL	280 - Attrezzature / Stampi	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,25	2,25	Fornitore Semplice
CALDARA PLAST SRL	520 - Lavoraz. di fase	10 ÷ 50 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,50	Fornitore Semplice
CARTOPACK SRL	310 - Astucci	< 2 MLN	< 15	3,00	3,25	Partnership
CHOUZHOU FERRIWAY CERAMICS MANUFACTURING CO., LTD.	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	2,75	1,25	Fornitore Semplice
COM.ITAL PLAST SPA	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 ÷ 50	3,00	1,25	Collaborazione
ESISTAMPPI SRL	280 - Attrezzature / Stampi	10 ÷ 50 MLN	50 ÷ 100	2,50	2,50	Fornitore Semplice
EVERICH AND TOMIC HOUSEWARES CO	210 - Componenti ferrosi	10 ÷ 50 MLN	> 200	3,25	2,00	Collaborazione
FEBO SPA	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 ÷ 50	2,50	1,50	Fornitore Semplice
GRAFICHE DIEMME SRL	340 - Stampati Vari / Espositori	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,75	Fornitore Semplice
GUANG DONG XINBAO HOLDINGS CO., LTD	430 - Elettrodomestici	> 50 MLN	> 200	3,50	3,50	Partnership
HAMLE MATBAACILIK VE AMBALAJ SAN. TIC. A.S.	310 - Astucci	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,75	Fornitore Semplice
HYOSUNG CHEMICAL CORPORATION	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2,25	2,00	Fornitore Semplice
ICOM SPA	320 - Imballi St. e Gen.	10 ÷ 50 MLN	100 ÷ 200	2,25	2,50	Fornitore Semplice
IDEALAGO SA	210 - Componenti ferrosi	< 2 MLN	< 15	2,75	1,75	Fornitore Semplice
INEOS STYROLUTION EUROPE GMBH	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2,75	1,75	Fornitore Semplice
INTEGRA SRL	520 - Lavoraz. di fase	2 ÷ 10 MLN	50 ÷ 100	4,00	2,00	Collaborazione
KO FUNG HOLDINGS LIMITED	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	3,00	1,75	Collaborazione
KRAIBURG TPE GMBH & CO. KG	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	3,00	1,00	Collaborazione
LOGISTIK GROUP SAS	520 - Lavoraz. di fase	2 ÷ 10 MLN	< 15	3,75	1,75	Collaborazione
MAIKO CO. LTD	410 - Cotonerie / Tovagliette	10 ÷ 50 MLN	50 ÷ 100	2,75	3,50	Coordinamento
MAMI DI GENTILI CORRADO	520 - Lavoraz. di fase	< 2 MLN	< 15	2,75	2,50	Fornitore Semplice
MASTERCROM SRL	130 - Materiale non plastico	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,50	Fornitore Semplice
MATRIX STAMPPI S.R.L.	280 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	2,75	1,50	Fornitore Semplice
MONTELLO SPA	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	100 ÷ 200	3,25	2,25	Collaborazione
MORSINKHOF PLASTICS HEERENVEEN BV	110 - Granuli - Monomero	10 ÷ 50 MLN	15 ÷ 50	3,00	1,75	Collaborazione
NINGBO AAAAGROUP ELECTRIC APPLIANCE CO. LTD	430 - Elettrodomestici	10 ÷ 50 MLN	100 ÷ 200	3,75	2,25	Collaborazione
OBER SRL	210 - Componenti ferrosi	< 2 MLN	15 ÷ 50	3,50	3,50	Partnership
OFFICINE DRAG SRL	280 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	3,00	4,00	Partnership
ONLYLUX SRL	220 - Componenti non ferrosi	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	2,00	Fornitore Semplice
PERFECT TRADING GROUP	410 - Cotonerie / Tovagliette	10 ÷ 50 MLN	15 ÷ 50	3,00	2,00	Collaborazione
PLASTICA VALMISA SPA	330 - Sacchetti	10 ÷ 50 MLN	100 ÷ 200	2,75	1,25	Fornitore Semplice
POLYTRADE SPA	110 - Granuli - Monomero	10 ÷ 50 MLN	< 15	3,00	1,25	Collaborazione
PROGETTO LEGNO SRL	360 - Palletts	< 2 MLN	15 ÷ 50	2,50	2,00	Fornitore Semplice
QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.	410 - Cotonerie / Tovagliette	10 ÷ 50 MLN	> 200	3,00	2,00	Collaborazione
QUANZHOU FOREIGN PROCESSING CO., LTD	420 - Bilance e varie	10 ÷ 50 MLN	> 200	2,50	1,25	Fornitore Semplice
RIFRA MASTERBATCHES SPA	130 - Materiale non plastico	10 ÷ 50 MLN	50 ÷ 100	3,25	1,75	Collaborazione

SHANTOU WINGFULL CUTLERY CO., LTD	210 - Componenti ferrosi	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	3,25	1,50	Collaborazione
SIFA SPA	320 - Imballi St. e Gen.	> 50 MLN	100 ÷ 200	2,50	3,00	Coordinamento
SIOS SRL	320 - Imballi St. e Gen.	10 ÷ 50 MLN	15 ÷ 50	2,50	2,25	Fornitore Semplice
SMART DI MINZATU ANA CLAUDIA	520 - Lavoraz. di fase	< 2 MLN	< 15	3,25	2,25	Collaborazione
TIPOGRAFIA LUCE SRL	310 - Astucci	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	2,75	1,25	Fornitore Semplice
VERSALIS SPA	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	3,25	1,50	Collaborazione
VESTA SRL	340 - Stampati Vari / Espositori	2 ÷ 10 MLN	50 ÷ 100	2,75	2,00	Fornitore Semplice
WUJIANG DOWELL IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	220 - Componenti non ferrosi	2 ÷ 10 MLN	15 ÷ 50	4,00	3,25	Partnership
ZHEJIANG KELAND ELECTRIC APPLIANCE	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	3,25	3,75	Partnership
ZHEJIANG NAVIGATE INDUSTRY & TRADING	210 - Componenti ferrosi	> 50 MLN	> 200	3,75	1,50	Collaborazione

Figura A.1: Lista dei fornitori analizzati.

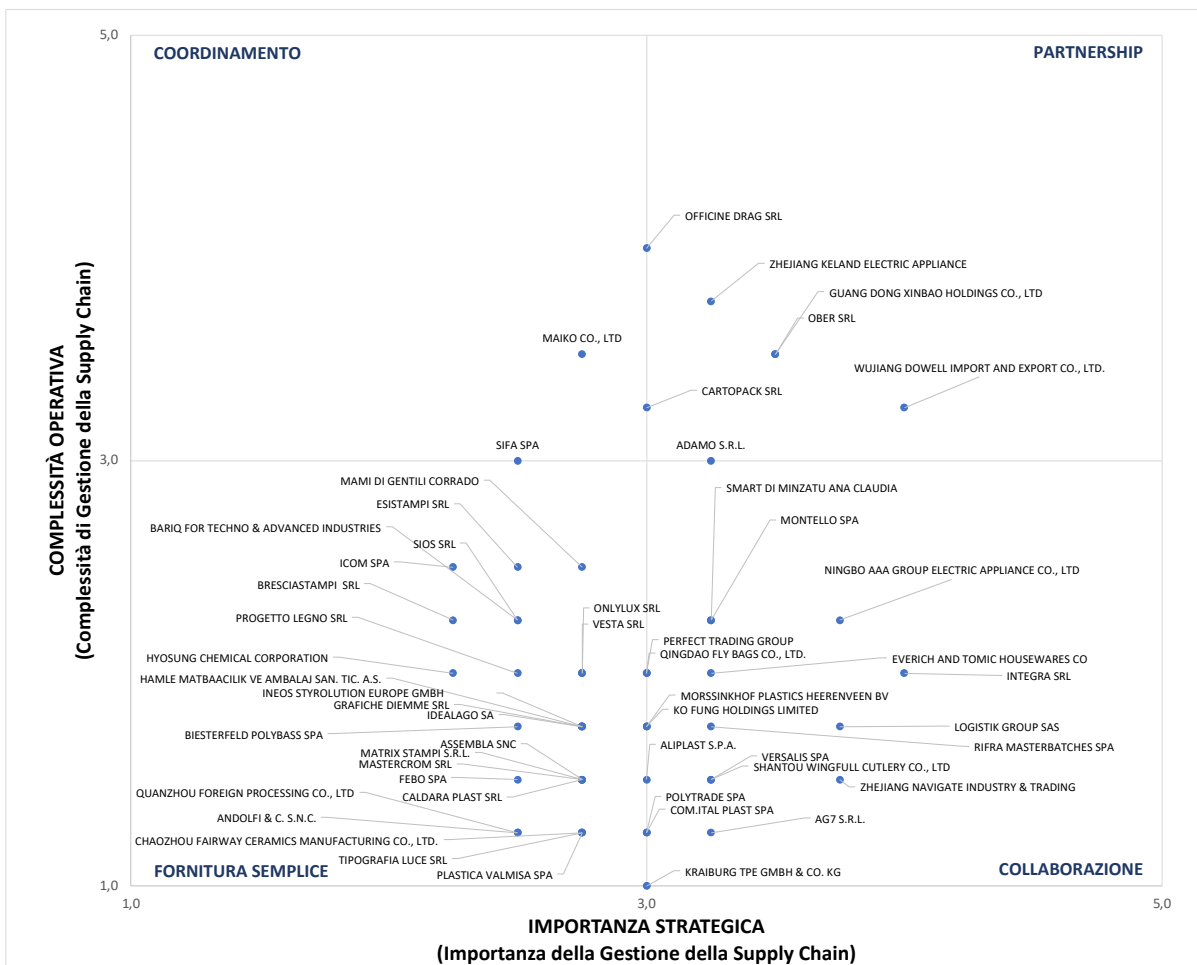
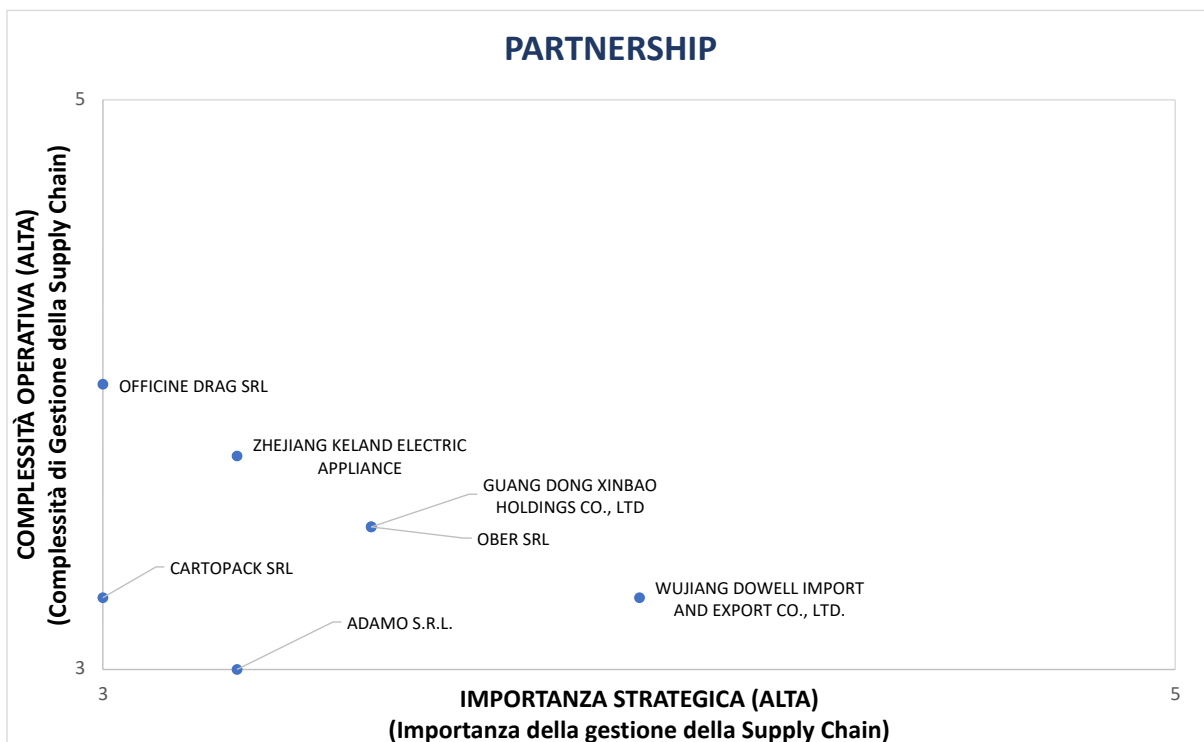
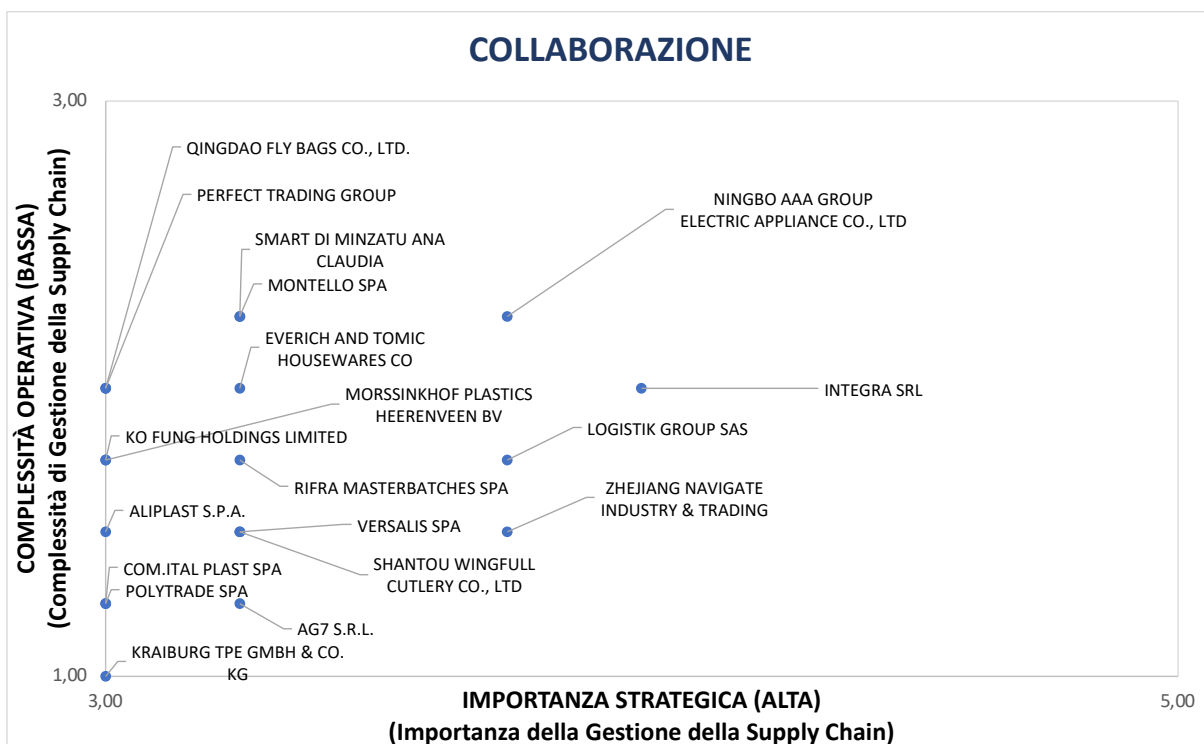


Figura A.2: Matrice di Posizionamento Strategico dei Fornitori.



**Figura A.3:** Quadrante Strategie di Partnership.



**Figura A.4:** Quadrante Strategie di Collaborazione.



Figura A.5: Quadrante Strategie di Coordinamento.

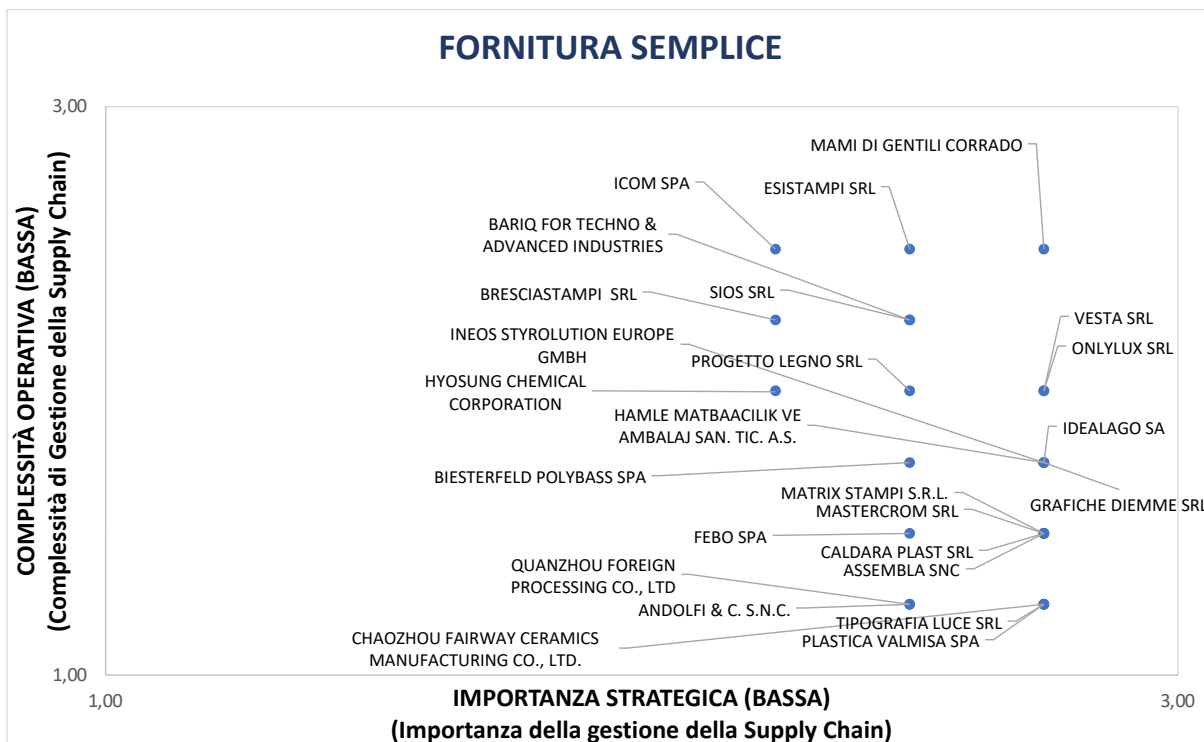


Figura A.6: Quadrante Fornitura Semplice.

Figura A.7: Analisi di Posizionamento Strategico dei Fornitori.

FORNITORE	NOTE	INDIRIZZO SEDE	CLASSE MERCEOLOGICA	CLASSE FATTURATO FORNITORE	CLASSE DIVISIONI FORNITORE	PESO % SU ACQUISTI <1% = 1; <5% = 2; <15% = 3; <30% = 4; >30% = 5	FATTORE DIVERSITÀ (Alta = 5; Bassa = 1)	FATTORE SOSTITIBILITÀ (Difficile = 5; Facile = 1)	FATTORE FLESSIBILITÀ (Alta = 5; Bassa = 1)	FATTORE COSTO (Meno oneroso = 5; Più oneroso = 1)	IMPORTANZA STRATEGICA (Importanza alta; Gestione della Supply Chain)	FATTORE PROBLEMATICA (Tanti problemi = 5; Pochi problemi = 1)	FATTORE REATTIVITÀ AI PROBLEMI (Scarsa reattività = 5; Alta reattività = 1)	FATTORE INDIPENDENZA TECNICA (Bassa = 5; Alta = 1)	FATTORE QUALITÀ E VELOCITÀ SERVIZI (Bassa = 5; Alta = 1)	COMPLESSIVITÀ OPERATIVA (Complessità di gestione della Supply Chain)	IMPORTANZA FORNITORE	QUADRANTE	
																			5
ADAMO S.R.L.	Stampaggio Materie Plastiche	SS 16 km. 315/200 - 60022 Castelfidardo (AN) - Italia	220 - Componenti non ferrosi	2 + 10 MLN	15 + 50	1	4	2	4	3	3,25	2	4	2	4	3,00	3,125	1_Partnership	
AG7 S.R.L.	Ruote Carroti	Via Pignotti 3 - 44027 Sant'Onofrio (FE) - Italia	220 - Componenti non ferrosi	< 2 MLN	< 15	1	4	2	3	4	3,25	1	1	2	1	1,25	2,250	2_Collaborazione	
ALUPLAST S.P.A.		Via delle Fornaci 14 - 31036 Opadeltano (TV) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2	4	4	2	2	3,00	1	2	1	2	1,50	2,250	2_Collaborazione	
ANDOLFI & C. S.N.C.		Via Vecchia Porto 1599 - 63811 Sant'Epidio A Mare (FM) - Italia	330 - Sacchetti	2 + 10 MLN	15 + 50	1	1	3	2	3	2,50	1	1	1	2	1,25	1,875	4_Fornitore Semplice	
ASSEMBLA SNC		Via Reno Sestini 42, Zona Industriale Rariacati - 63019 Recanati (MC) - Italia	220 - Lavoraz. di fase	2 + 10 MLN	15 + 50	1	3	2	3	3	2,75	2	1	1	2	1,50	2,125	4_Fornitore Semplice	
BARIQ FOR TECHNO & ADVANCED INDUSTRIES		CPC Industrial Park, 4th Industrial Zone, Block 2, Developers Land, Northern Extension Area 12581 6th October City, Giza - Egitto	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	1	3	3	2	2	2,50	2	3	1	3	2,25	2,375	4_Fornitore Semplice	
BIESTERFELD POLYBASS SPA		Via Maini 5 - 20121 Milano (MI) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 + 50	1	1	3	2	3	2,50	2	2	1	2	1,75	2,125	4_Fornitore Semplice	
BRESCASTAMPI SRL		Via G. Di Vittorio 20 - 25045 Castagnaro (BS) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	2 + 10 MLN	15 + 50	1	2	2	2	2	2,25	3	2	3	1	2,25	2,250	4_Fornitore Semplice	
CALDARA PLAST SRL		Via Nizza 28/B - 22036 Eriva (CO) - Italia	220 - Lavoraz. di fase	10 + 50 MLN	15 + 50	1	4	3	3	2	2,75	2	1	1	2	1,50	2,125	4_Fornitore Semplice	
CARTOPACK SRL		Via Morosini 3 - 62012 Civitanova Marche (MC) - Italia	310 - Adattuci	< 2 MLN	< 15	2	2	2	4	4	3,00	3	2	4	4	3,25	3,125	1_Partnership	
CHAOZHOU FAIRWAY CERAMICS MANUFACTURING CO., LTD.	Porzellana	Nanmen Development Zone - Fengtang Town, Chaohou County, Guangdong - China	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	1	2	2	3	4	2,75	1	1	1	2	1,25	2,000	4_Fornitore Semplice	
CDM ITAL PLAST SPA		Via dell'Angarato 28 - 59013 Montemurlo (PO) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 + 50	2	2	3	4	3	3,00	1	1	1	2	1,25	2,125	2_Collaborazione	
ESISTAMPI SRL		Via Staffolo Jesi 13/05 - 60030 Monte Roberto (AN) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	10 + 50 MLN	50 + 100	1	2	2	4	2	2,50	3	2	2	3	2,50	2,500	4_Fornitore Semplice	
EVERICH AND TOMIC HOUSEWARES CO	Borraccia Acciaio	11/F, UDC Times Building A No. 8, Xinye Road, Guangzhou CBD - Guangzhou, Zhejiang - 310005 - China	210 - Componenti ferrosi	10 + 50 MLN	> 200	1	3	3	3	4	3,25	2	2	2	2	2,00	2,625	2_Collaborazione	
FEBO SPA		Via Statale Lucchese 193 - 51034 Sarnavalle Pistoiese (PT) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	15 + 50	1	3	2	2	3	2,50	2	2	1	1	1,50	2,000	4_Fornitore Semplice	
GRAFICHE DIEMME SRL		Via della Comunità - 04083 Bastia Umbra (PG) - Italia	340 - Stampati Vari / Espositori	2 + 10 MLN	15 + 50	1	2	2	4	3	2,75	1	2	2	2	1,75	2,250	4_Fornitore Semplice	
GUANG DONG XINBAO HOLDINGS CO., LTD		Longzhou Road, Lufu Town, Shunde District - Foshan City, Guangdong, 528322 - China	430 - Elettrodomestici	> 50 MLN	> 200	1	4	5	2	3	3,50	4	4	3	3	3,50	3,500	1_Partnership	
HAMLE MATBAÇILIK VE AMBALAJ SAN. TIC. A.Ş.		Onur Mah. Harmançay Cad. No. 3, Kızıoğlu Sanayi Sitesi - 34555 Hacıhalil, İstanbul - Turchia	210 - Adattuci	2 + 10 MLN	15 + 50	2	2	2	3	4	2,75	2	2	2	1	1,75	2,250	4_Fornitore Semplice	
HYOSUNG CHEMICAL CORPORATION		231, Bangje Daero, Secho-gu - 06878 Seoul - Korea	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2	2	2	2	3	2,25	2	2	1	3	2,00	2,125	4_Fornitore Semplice	
ICOM SPA		Via Industriale 2 - 06022 Fossato di Vico (PG) - Italia	320 - Imballi St. e Gen.	10 + 50 MLN	100 + 200	2	2	2	3	2	2,25	3	3	1	3	2,50	2,375	4_Fornitore Semplice	
IDEALGAS SA		Viale Carlo Cattaneo 1 - 69005 Lugano - Svizzera	210 - Componenti ferrosi	< 2 MLN	< 15	1	4	2	3	2	2,75	2	2	2	1	2	1,75	2,250	4_Fornitore Semplice
INEOS STYROLUTION EUROPE GMBH		Maislar Landstraße 50 - 60325 Frankfurt am Main - Germania	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2	3	3	2	3	2,75	2	2	1	2	1,75	2,250	4_Fornitore Semplice	
INTEGRAL SRL		Via Salaria Vecchia 119 - 65019 Pescara (PE) - Italia	220 - Lavoraz. di fase	2 + 10 MLN	50 + 100	2	5	5	4	2	4,00	2	2	2	2	2,00	3,000	2_Collaborazione	
HO FUNG HOLDINGS LIMITED		Block B, 12/F, Goodwell Industrial Building, No. 35-44 Pak Tai Street - Tsuen Wan, New Territories, 918027 - Hong Kong	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	1	4	2	3	3	3,00	2	1	2	2	1,75	2,375	2_Collaborazione	
HRABURG TPE GMBH & CO. KG		Friedrich-Schmidt-Strasse 2 - 84478 Waidersberg - Germania	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	2	2	4	3	2	3,00	1	1	1	1	1,00	2,000	2_Collaborazione	
LOGISTIK GROUP SAS		Via G. Deledda 20 - 62010 Montecosaro (MC) - Italia	320 - Lavoraz. di fase	2 + 10 MLN	< 15	2	3	4	5	3	3,75	2	1	1	3	1,75	2,750	2_Collaborazione	
MAIKO CO. LTD		Unit 8, 17/F, Niche Tower, 128 Gloucester Road - Wanchai - Hong Kong	410 - Cotenerie / Tovagliette	10 + 50 MLN	50 + 100	1	4	2	3	2	2,75	4	4	4	2	4	3,50	3,125	3_Coordinamento
MAMI DI GENTILI CORRADO		Via Mariano Guzzini 19 - 62019 Recanati (MC) - Italia	220 - Lavoraz. di fase	< 2 MLN	< 15	1	2	2	4	3	2,75	2	2	4	2	2,50	2,625	4_Fornitore Semplice	
MASTERCROM SRL		Via Gianrico Sanguineti 100 - 25062 Carosello (BS) - Italia	120 - Materiale non plastico	2 + 10 MLN	15 + 50	2	2	2	4	2	2,75	2	2	1	1	1,50	2,125	4_Fornitore Semplice	
MATRIX STAMPI S.R.L.		Via Galliano Paganini 2 - 60027 Osimo (AN) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	1	2	2	4	4	2,75	1	2	1	2	1,50	2,125	4_Fornitore Semplice	
MONTELO SPA		Via Fabio Filzi 5 - 24060 Montello (BG) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	100 + 200	2	4	4	2	3	3,25	3	2	1	3	2,25	2,750	2_Collaborazione	
MORSSINKHOF PLASTICS HEERENVEEN BV		Frankeijland 1 - 8447 Oudekake - Olanda	110 - Granuli - Monomero	10 + 50 MLN	15 + 50	1	4	4	2	2	3,00	2	2	1	2	1,75	2,375	2_Collaborazione	
NINGBO AAA GROUP ELECTRIC APPLIANCE CO. LTD		No. 158, Kafa East Road - Zhouwang Town, Cui City, Ningbo, Zhejiang, 315324 - China	430 - Elettrodomestici	10 + 50 MLN	100 + 200	3	5	2	4	4	3,75	2	2	3	2	2,25	3,000	2_Collaborazione	
OBER SRL		Via G. Di Vittorio 18 - 25045 Castagnaro (BS) - Italia	210 - Componenti ferrosi	< 2 MLN	15 + 50	2	4	3	4	3	3,50	2	3	4	5	3,50	3,500	1_Partnership	
OFFICINE DRAG SRL		Contrada Mattosara 57/B - 62019 Recanati (MC) - Italia	280 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	2	2	2	5	3	3,00	4	4	5	3	4,00	3,500	1_Partnership	
ONLYLUX SRL	vevo	Via Trieste Bonati 2 - 60100 Fivizzano (FI) - Italia	220 - Componenti non ferrosi	2 + 10 MLN	15 + 50	1	4	2	3	2	2,75	2	2	1	3	2,00	2,375	4_Fornitore Semplice	
PERFECT TRADING GROUP		Unit 10C, 15/F, Wing Cheung Industrial Building, 56-70 Kwai Cheung Road - Kwai Chung - Hong Kong	410 - Cotenerie / Tovagliette	10 + 50 MLN	15 + 50	2	2	4	2	4	3,00	3	2	2	1	2,00	2,500	2_Collaborazione	
PLASTICA VALMISA SPA		Strada Statale Antevese 160 - 60010 Pianello di Corsa (AN) - Italia	330 - Sacchetti	10 + 50 MLN	100 + 200	1	3	2	2	4	2,75	1	1	1	2	1,25	2,000	4_Fornitore Semplice	
POLYTRADE SPA		Via dell'Angarato 28 - 59013 Montemurlo (PO) - Italia	110 - Granuli - Monomero	10 + 50 MLN	< 15	1	2	3	4	3	3,00	1	1	1	2	1,25	2,125	2_Collaborazione	
PROGETTO LEGNO SRL		Via Giove SNC, Zona Art. - 64020 Soreto di Pineto (TR) - Italia	360 - Pallets	< 2 MLN	15 + 50	2	2	2	3	3	2,50	2	2	1	3	2,00	2,250	4_Fornitore Semplice	
QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.		C4-10 Gament Industry Park, Jiqing Road, Jimo - Qingdao, 266228 - China	410 - Cotenerie / Tovagliette	10 + 50 MLN	> 200	2	3	2	3	4	3,00	2	2	2	2	2,00	2,500	2_Collaborazione	
QUANZHOU FOREIGN PROCESSING CO., LTD		6/F Huaxian Building, Tai An Road - Quanzhou Fujian, 362000 - China	420 - Bilance e varie	10 + 50 MLN	> 200	2	4	2	2	2	2,50	2	1	1	1	1,25	1,875	4_Fornitore Semplice	
RIFRA MASTERBATCHES SPA		Via Torquato Tasso 8 - 25889 Molinotto (BS) - Italia	120 - Materiale non plastico	10 + 50 MLN	50 + 100	2	4	2	4	3	3,25	2	2	1	2	1,75	2,500	2_Collaborazione	
SHANTOU WINGFUL CUTLERY CO., LTD	Porzellana	No. 5, Jishiing 8th Road, Shangqing Ind. Park, University Road - Shantou, Guangdong, 515000 - China	210 - Componenti ferrosi	2 + 10 MLN	15 + 50	2	3	3	3	4	3,25	1	2	1	2	1,50	2,375	2_Collaborazione	
SIFA SPA		Contrada St. Crocifisso 34 - 63816 Francalvi d'Elva (FM) - Italia	320 - Imballi St. e Gen.	> 50 MLN	100 + 200	2	2	2	3	3	2,50	3	4	1	4	3,00	2,750	3_Coordinamento	
SIDS SRL		Via Francesco Bruni 22 - 62027 San Severino Marche (MC) - Italia	320 - Imballi St. e Gen.	10 + 50 MLN	15 + 50	1	2	2	4	2	2,50	3	1	1	4	2,25	2,375	4_Fornitore Semplice	
SMART DI MINZATI ANA CLAUDIA		Contrada Mattosara SNC - 62019 Recanati (MC) - Italia	220 - Lavoraz. di fase	< 2 MLN	< 15	2	2	2	5	4	3,25	2	2	4	1	2,25	2,750	2_Collaborazione	
TIPOGRAFIA LUCE SRL		Via delle Querce SNC - 60027 Osimo (AN) - Italia	310 - Adattuci	2 + 10 MLN	15 + 50	2	2	2	4	3	2,75	1	1	1	2	1,25	2,000	4_Fornitore Semplice	
VERSALIS SPA		Piazza Botolini 5 - 20097 San Donato Milanese (MI) - Italia	110 - Granuli - Monomero	> 50 MLN	> 200	3	4	4	2	3	3,25	2	2	1	1	1,50	2,375	2_Collaborazione	
VESTA SPA		Via Ichnia 54/A - 40022 Castelfidardo (AN) - Italia	340 - Stampati Vari / Espositori	2 + 10 MLN	50 + 100	2	2	2	4	3	2,75	2	2	1	3	2,00	2,375	4_Fornitore Semplice	
WUJIANG DOWELL IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	Tappetino Sodalitico	Room 302, Building 2, 500 Baomin Road, Wujiang District - Suzhou City - China	220 - Componenti non ferrosi	2 + 10 MLN	15 + 50	1	5	4	4	3	4,00	3	3	3	4	3,25	3,625	1_Partnership	
ZHEJIANG KELAIND ELECTRIC APPLIANCE	Porzellan	No. 179, Baiyang Avenue, Baiyang Industrial Area - Wuyi, 321206 - China	220 - Componenti non ferrosi	> 50 MLN	> 200	2	4	2	4	3	3,75	4	4	4	3	3,75	3,500	1_Partnership	
ZHEJIANG NAVIGATE INDUSTRY & TRADING	Borraccia Acciaio	Southeast Industrial Area - Wuyi City, Zhejiang - China	210 - Componenti ferrosi	> 50 MLN	> 200	1	5	3	3	4	3,75	2	1	1	2	1,50	2,625	2_Collaborazione	

FONITORI	NOTE	CATEGORIA FONITUBA	INNOVAZIONE	CLASSIFICAZIONE FONITUBA	CLASSE DIPENDENTI FONITUBA	% SUI ACQUISTI 2021 vs 2021	FATTORE DIPENDENZA 2022 vs 2021	FATTORE SOSTENIBILITÀ 2022 vs 2021	FATTORE FLESSIBILITÀ 2022 vs 2021	FATTORE CREDITO 2021 vs 2021	IMPUGNANZA STRATEGICA 2022 vs 2021	FATTORE PROBABILITÀ 2022 vs 2021	FATTORE IDENTITÀ AI 2021 vs 2021	FATTORE INDIPENDENZA 2022 vs 2021	FATTORE QUALITÀ E QUANTITÀ 2021 vs 2021	COMPASSITÀ OPERATIVA 2022 vs 2021	Quadriam 2021	Quadriam 2022	Versione Quadriam	
																				2022 vs 2021
ADAMO S.R.L.		2020 - Componenti ferrosi	S.L. 18. 311.200 - 60222 Componenti ferrosi	2 - 10 MLN	15 - 50	2	1	1	0	0	0,69	0	2	0	0	0,41	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
ALPAST S.P.A.		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	>50 MLN	>200	0	0	0	0	0	-0,85	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
ANDREFFI & C. S.N.C.		1300 - Sacchetti	1300 - Sacchetti	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	-0,34	0	1	0	0	-0,25	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
BRESCOSTAMPI SRL		2800 - Attrezzature / Stampi	2800 - Attrezzature / Stampi	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0,35	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
CANTARAS SRL		1300 - Adattati	1300 - Adattati	< 2 MLN	< 15	0	0	0	0	0	0,85	0	0	0	0	0,85	3 - Confronto	3 - Confronto	3 - Confronto	OK
POLYTRAC SPA		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	10 - 50 MLN	< 15	0	0	0	0	0	0,85	0	0	0	0	0,85	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
ERISTAMPI SRL		2800 - Attrezzature / Stampi	2800 - Attrezzature / Stampi	10 - 50 MLN	50 - 100	1	0	0	0	0	0,88	0	0	0	0	0,85	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
EUPEFI AND TOMIC INDUSTRIES CO		1410 - Componenti ferrosi	1410 - Componenti ferrosi	10 - 50 MLN	>200	1	0	0	0	0	-0,01	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
GRAFICHE DEEMIE SRL		1400 - Stampati / Impostatori	1400 - Stampati / Impostatori	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	-0,20	0	1	0	0	-0,25	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
HAMEL MATJACLUK VE AMBALAJ SAN. TIC A.S.		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	2 - 10 MLN	15 - 50	1	0	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
INDAGINE CHEMICAL CORPORATION		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	>50 MLN	>200	1	0	0	0	0	-2,59	0	0	0	0	0,85	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
ICOM SPA		1300 - Infilati / c.cem.	1300 - Infilati / c.cem.	10 - 50 MLN	100 - 200	0	0	0	0	0	0,44	0	2	0	0	0,75	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
INDOS SYOLUTION EUROPE GMBH		1310 - Granuli - Monomero	1310 - Granuli - Monomero	>50 MLN	>200	0	0	0	0	0	-0,80	1	0	0	0	-0,25	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
INTEGRA SRL		1500 - Lavorati di fase	1500 - Lavorati di fase	2 - 10 MLN	50 - 100	0	0	0	0	0	0,83	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
KRAIBURG TPE GMBH & CO. KG		1310 - Granuli - Monomero	1310 - Granuli - Monomero	>50 MLN	>200	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
LOGISTIK GROUP SAS		1300 - Lavorati di fase	1300 - Lavorati di fase	2 - 10 MLN	< 15	1	0	0	0	0	-0,20	0	0	0	0	-0,25	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
MAMICI LTD		1410 - Componenti ferrosi	1410 - Componenti ferrosi	10 - 50 MLN	50 - 100	0	0	0	0	0	0,44	0	2	0	0	0,25	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
MAMI DI GENTILU CORRADO		1500 - Lavorati di fase	1500 - Lavorati di fase	< 2 MLN	< 15	0	0	0	0	0	-0,41	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
MASTERCOR SRL		1300 - Materiali non plastici	1300 - Materiali non plastici	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	0,66	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
MATYS STAMPS S.R.L.		2800 - Attrezzature / Stampi	2800 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	0	0	0	0	0	0,47	0	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
MONTELO SPA		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	>50 MLN	100 - 200	1	0	0	0	0	-0,83	2	1	0	0	1,00	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
NINGBO AAA GROUP ELECTRIC APPLIANCE CO., LTD		1400 - Elettrodomestici	1400 - Elettrodomestici	10 - 50 MLN	100 - 200	0	0	0	0	0	-0,33	2	0	0	0	0,50	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
OBERS SRL		2100 - Componenti ferrosi	2100 - Componenti ferrosi	< 2 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	0,31	0	0	0	0	0,85	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
OFFICE DRAS SRL		2800 - Attrezzature / Stampi	2800 - Attrezzature / Stampi	< 2 MLN	< 15	0	0	0	0	0	-0,16	0	0	0	0	0,80	1 - Partnership	1 - Partnership	1 - Partnership	OK
PERFECT TRADING GROUP		1410 - Granuli - Monomero	1410 - Granuli - Monomero	10 - 50 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	-0,85	2	0	0	0	0,85	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
PROGETTO LEGNO SRL		1500 - Palletti	1500 - Palletti	< 2 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	0,83	1	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
QUANZHOU FOREIGN PROCESSING CO., LTD		1420 - Bilanci e valse	1420 - Bilanci e valse	10 - 50 MLN	>200	0	0	0	0	0	-0,83	0	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
RIFFKA MAS FERRETTES SPA		1300 - Materiali non plastici	1300 - Materiali non plastici	10 - 50 MLN	50 - 100	0	0	0	0	0	0,40	0	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
SHANDU WINGHILL COTILEY CO., LTD		2100 - Componenti ferrosi	2100 - Componenti ferrosi	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	-0,28	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
SIFA SPA		1300 - Infilati / c.cem.	1300 - Infilati / c.cem.	100 - 200	100 - 200	0	0	0	0	0	0,83	1	2	0	0	1,00	4 - Fornitura Semplificata	3 - Contrattato	3 - Contrattato	OK
SIDS SRL		1300 - Infilati / c.cem.	1300 - Infilati / c.cem.	10 - 50 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	-0,18	2	0	0	0	1,00	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
SHANTU MINIZATI ANA CLAUDIA		1500 - Lavorati di fase	1500 - Lavorati di fase	< 2 MLN	< 15	0	0	0	0	0	0,89	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
TIPOGRAFIA LUCE SRL		1310 - Granuli - Monomero	1310 - Granuli - Monomero	2 - 10 MLN	15 - 50	0	0	0	0	0	0,87	0	0	0	0	0,80	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK
VEPSAUS SPA		1300 - Infilati / c.cem.	1300 - Infilati / c.cem.	>50 MLN	>200	0	0	0	0	0	-0,83	0	0	0	0	0,80	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	2 - Collaborazione	OK
VESTA SRL		1400 - Stampati / Impostatori	1400 - Stampati / Impostatori	2 - 10 MLN	50 - 100	0	0	0	0	0	-0,44	1	0	0	0	-0,25	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	4 - Fornitura Semplificata	OK

Figura A.8: Confronto Rilievi 2022 vs. 2021.

## Appendice B: Vendor Rating

In questa Appendice vengono riportate le varie tabelle che hanno permesso l'elaborazione del modello di *Vendor Rating* sviluppato dalla Fratelli Guzzini S.p.A.

QUALITÀ			
Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni			
Conformità Prodotto			
p <sub>1</sub> = 25	QI > 97%	IAF = 1	Affidabile
p <sub>1</sub> = 15	87% ≤ QI ≤ 97%	IAF = 2	Accettabile
p <sub>1</sub> = 5	82% ≤ QI < 87%	IAF = 3	Sufficiente
p <sub>1</sub> = 0	QI < 82%	IAF = 4	Insufficiente
Azioni Correttive			
p <sub>2</sub> = 5	Non vi è stata necessità di Azioni Correttive		
p <sub>2</sub> = 2	Le Azioni Correttive sono state tempestive		
p <sub>2</sub> = 0	Negli altri casi		
Sistema Qualità			
p <sub>3</sub> = 10	Certificato ISO 9001		
p <sub>3</sub> = 8	Non Certificato ma Qualificato mediante visita ispettiva		
p <sub>3</sub> = 5	Non Certificato ma Qualificato con IGF [Storico]		
p <sub>3</sub> = 0	Non Certificato né Qualificato;		

**Figura B.1:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo qualitativo.

LOGISTICA		
Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni		
Puntualità delle Consegne		
p <sub>4</sub> = 25	IR = 0	Non vi sono mai Ritardi.
p <sub>4</sub> = 15	0 < IR ≤ 3	Ritardi senza implicazioni nel Processo
p <sub>4</sub> = 0	3 < IR ≤ 5	Vi sono Ritardi frequenti [Fornitori Italia & Europa]
p <sub>4</sub> = 6	3 < IR ≤ 5	Ritardi senza implicazioni nel Processo [Fornitori Overseas]
p <sub>4</sub> = 0	IR > 5	Vi sono Ritardi frequenti [Fornitori Overseas]
Conformità Logistica dei Lotti Forniti		
p <sub>5</sub> = 5	Non sussistono difformità logistiche nelle forniture	
p <sub>5</sub> = 0	Vi sono frequenti difformità logistiche sostanziali	

**Figura B.2:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo logistico.



<b>COMMERCIALE</b>	
<b>Sistema dei Punteggi degli indicatori per la Valutazione delle Prestazioni</b>	
<b>Aumento/Riduzione dei Prezzi di Listino</b>	
p <sub>6</sub> = 10	Riduzione dei Prezzi di Listino
p <sub>6</sub> = 8	No Variazioni dei Prezzi
p <sub>6</sub> = 5	Variazioni ≤ 3%
p <sub>6</sub> = 2	Variazioni tra il 3% e il 5%
p <sub>6</sub> = 0	Variazioni ≥ 5%
<b>Analisi Scomposizione del Prezzo</b>	
p <sub>7</sub> = 10	Scomposizione Completa del Prezzo
p <sub>7</sub> = 7	Scomposizione Parziale del Prezzo
p <sub>7</sub> = 0	No Scomposizione del Prezzo
<b>Disponibilità e Capacità di fornire Assistenza Tecnica</b>	
p <sub>8</sub> = 5	Disponibilità e Capacità ottimali
p <sub>8</sub> = 2	Disponibilità e Capacità sufficienti
p <sub>8</sub> = 0	Disponibilità e Capacità insufficienti
<b>Disponibilità e Capacità di fornire Richieste di Offerte/Campionature</b>	
p <sub>9</sub> = 5	La risposta è sempre reattiva ed esauriente
p <sub>9</sub> = 0	Negli altri casi

**Figura B.3:** Sistema dei punteggi per la valutazione dei fornitori sotto il profilo commerciale.

<b>Legenda Indice di <i>Vendor Rating</i></b>		
	Eccellente	IVR ≥ 90
	Buono	80 ≤ IVR < 90
	Sufficiente	70 ≤ IVR < 80
	Insufficiente	IVR < 70

**Figura B.4:** Legenda Indice di *Vendor Rating*.

Figura B.5: Il modello di Vendor Rating della Fratelli Guzzini.

CLASSE MERCEOLOGICA	CODICE FORNITORE	RAGIONE SOCIALE	QUALITÀ				LOGISTICA			COMMERCIALE					TOTALE	FATTURATO ANNO 2021	
			Conformità Prodotto	Efficienza Azioni Correttive	Certificazione Sistema Qualità	Media %	Puntualità Consegne	Conformità Consegne	Media %	Variazione Prezzi	Esplosione Costi	Disponibilità/ Capacità Assistenza Tecnica	Reattività Risposta	Media %			
		<i>Punteggio max.</i>	25	5	10	40	25	5	30	10	10	5	5	30	100		
11 - Granuli - Monomero	003954	ALIPLAST S.P.A.	25	5	10	100%	15	5	67%	0	10	5	5	67%	80	€ 164.879	
11 - Granuli - Monomero	005287	VERSALIS SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 862.315	
11 - Granuli - Monomero	009912	INEOS STYROLUTION EUROPE GMBH	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 4.400	
11 - Granuli - Monomero	010360	MONTELLO SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 164.360	
11 - Granuli - Monomero	002869	COM.ITAL PLAST SPA/POLYTRADE SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 730.546	
11 - Granuli - Monomero	008876	NEXEO SOLUTIONS	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 240.798	
15 - Materiale non plastico	008978	MASTERCROM SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 200.771	
15 - Materiale non plastico	006174	RIFRA MASTERBATCHES SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	5	10	5	5	83%	95	€ 192.492	
21 - Componenti d'acquisto	003410	ONLYLUX SRL	25	5	8	95%	25	5	100%	5	10	5	5	83%	93	€ 33.212	
21 - Componenti d'acquisto	010359	XIAMEN YOULIKE TRADING CO., LTD	15	5	8	70%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	86	€ 67.817	
21 - Componenti d'acquisto	004658	QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 9.359	
21 - Componenti d'acquisto	009210	SHENZHEN FAIRWAY FINE CHINA CO., LT	25	5	8	95%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	96	€ 9.668	
22 - Stampati vari/81 - Materiale pubblicitario	005256	BIEFFE SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 14.315	
23 - Acquisto e rivendita	009371	OBER SRL	25	5	10	100%	0	5	17%	0	10	5	5	67%	65	€ 312.270	
23 - Acquisto e rivendita	009609	PERFECT TRADING GROUP	25	5	8	95%	25	5	100%	10	10	5	5	100%	98	€ 294.394	
23 - Acquisto e rivendita	010164	SHANTOU WINGFULL CUTLERY CO., LTD	25	5	10	100%	25	5	100%	10	10	5	5	100%	100	€ 346.127	
23 - Acquisto e rivendita	002414	QINGDAO FLY BAGS CO., LTD.	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 336.031	
24 - Astucci	002134	CARTOPACK SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 358.012	
24 - Astucci	004672	TIPOGRAFIA LUCE SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	5	10	5	5	83%	95	€ 165.829	
24 - Astucci	002981	HAMLE MATBAACILIK VE AMBALAJ SAN. TIC. A.S.	15	5	10	75%	15	5	67%	5	10	5	5	83%	75	€ 213.952	
25 - Sacchetti plt	000227	ANDOLFI & C. S.N.C.	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 62.108	
26 - Imballi standard	002072	ICOM SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 152.341	
26 - Imballi standard	008548	SIFA SPA	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 184.017	
26 - Imballi standard	010991	SIOS SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	0	10	5	5	67%	90	€ 84.433	
27 - Acquisti da terzi - elettrodomestici	007346	NINGBO AAA GROUP ELECTRIC APPLIANCE CO. LT	25	5	10	100%	25	5	100%	5	10	5	5	83%	95	€ 773.591	
81 - Materiale pubblicitario/24 - Astucci	008959	GRAFICHE DIEMME SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	8	10	5	5	93%	98	€ 122.503	
81 - Materiale pubblicitario	000081	VESTA SRL	25	5	10	100%	25	5	100%	10	10	5	5	100%	100	€ 232.297	
		<b>PUNTEGGI MEDI</b>	<b>24,3</b>	<b>5</b>	<b>9,7</b>	<b>98%</b>	<b>23,3</b>	<b>5</b>	<b>94%</b>	<b>4,7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>82%</b>	<b>92</b>	<b>€ 6.332.834</b>	<b>Fatturato IVR</b>
															<b>IVR MEDIO</b>	<b>€ 13.940.737</b>	<b>Fatturato TOTALE</b>





Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Codice Articolo	Classe Merceologica	MOQ	Nuova Quotazione	Dazio	Costo Trasporto	Costo Stampi	EU		CHINA				Stato Reshoring	Nome Fornitore	Nazionalità Fornitore			
									Costo Finale	MOQ Attuale	Prezzo Attuale USD	Dazio	Costo Trasporto	Costo EUR				Delta Costo		
Barattoli Kitchen Active Design	BARATTOLO 500cc	28550900	Semilavorato	1.152	€ 0,79		Incluso		€ 0,79	792				€ 1,27	-38%	QUOTAZIONE ARRIVATA	KAVALIERGLASS A.S.	REPUBBLICA CECA		
	BARATTOLO 750cc	28551200	Semilavorato	720	€ 0,86		Incluso		€ 0,86	576				€ 1,37	-37%					
	BARATTOLO 1000cc	28551600	Semilavorato	432	€ 0,99		Incluso		€ 0,99	432				€ 1,53	-35%	STUDIO FATTIBILITÀ				
	BARATTOLO 1500cc	28552200	Semilavorato	360	€ 1,14		Incluso		€ 1,14	288				€ 2,08	-45%					
Set Posate Grace	SET 24 POSATE IN ACCIAIO	29780063	Acquisto e rivendita	2.000	\$21,00	18,58 €	8,5%	2.000,00 €	\$6.000,00	€ 5.309,73	€ 21,16	2.000	\$25,35	8,5%	4.764,00 €	€ 26,72	-21%	PRODUZIONE STAMPE CAMPIONATURA	LUGGA	TURCHIA
Borsa Termica Handy	SET BORSA TERMICA PICCOLA	03295079	Acquisto e rivendita	5.000	€ 2,65	9,7%	Incluso		€ 2,91	5.000	\$2,59	9,7%	\$5.900,00	5.221,24 €	€ 3,56	-18%	QUOTAZIONE ARRIVATA	AKGÜL ÇANTA	TURCHIA	
		03295079	Acquisto e rivendita	10.000	€ 2,55	9,7%	Incluso		€ 2,80	10.000	\$2,40	9,7%	\$5.900,00	5.221,24 €	€ 2,85	-2%				
		03295079	Acquisto e rivendita	20.000	€ 2,45	9,7%	Incluso		€ 2,69	20.000	\$2,32	9,7%	\$11.800,00	10.442,48 €	€ 2,77	-9%	CAMPIONATURA RICHIESTA			
		03295079	Acquisto e rivendita	50.000	€ 2,30	9,7%	Incluso		€ 2,52	50.000	\$2,26	9,7%	\$29.500,00	26.106,19 €	€ 2,72	-7%				

Figura C.2: Top-Runners Progetto Reshoring.

### COSTO INDUSTRIALE BARATTOLI - KITCHEN ACTIVE DESIGN

Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Codice Articolo	Classe Mercatologica	Costo Industriale Totale	Costo Tappo	Incidenza Costo Tappo	Costo Vetro (ATTUALE)	Incidenza Costo Vetro	Costo Vetro (RESHORING)	Nuovo Costo Industriale	Delta Costo Industriale
Barattoli Kitchen Active Design	BARATTOLO 500cc	28550900	Semilavorato	3,13 €	1,55 €	50%	€ 1,27	41%	€ 0,79	2,65 €	-15%
	BARATTOLO 750cc	28551200	Semilavorato	3,22 €	1,55 €	48%	€ 1,17	43%	€ 0,86	2,71 €	-16%
	BARATTOLO 1000cc	28551600	Semilavorato	3,38 €	1,55 €	46%	€ 1,13	45%	€ 0,99	2,84 €	-16%
	BARATTOLO 1500cc	28552200	Semilavorato	3,87 €	1,55 €	40%	€ 2,08	54%	€ 1,14	2,99 €	-24%

### ACQUISTO E RIVENDITA BARATTOLI - KAVALLERGLASS

Descrizione Articolo	Tipo Prodotto	Classe Mercatologica	Quotazione KAVALLERGLASS	Costo Industriale FRATELLI GUZZINI	Delta Costo
Barattoli KAVALLERGLASS	CONT. WITH PLASTIC LID SIMAX 500cc	Acquisto e rivendita	2,54 €	3,13 €	-19%
	CONT. WITH PLASTIC LID SIMAX 800cc	Acquisto e rivendita	2,66 €	3,22 €	-17%
	CONT. WITH PLASTIC LID SIMAX 1400cc	Acquisto e rivendita	2,84 €	3,38 €	-16%
	CONT. WITH PLASTIC LID SIMAX 1800cc	Acquisto e rivendita	3,04 €	3,87 €	-21%
	CONT. WITH WOODEN LID SIMAX 500cc	Acquisto e rivendita	3,32 €		
	CONT. WITH WOODEN LID SIMAX 800cc	Acquisto e rivendita	3,63 €		
	CONT. WITH WOODEN LID SIMAX 1400cc	Acquisto e rivendita	3,80 €		
	CONT. WITH WOODEN LID SIMAX 1800cc	Acquisto e rivendita	3,99 €		

Figura C.3: Studio fattibilità Barattoli "Kitchen Active Design".