



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di laurea magistrale in economia e management  
Curriculum amministrazione, finanza e controllo

**LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ACQUISTI:  
IL CASO LOCCIONI**

**STRATEGIC PLANNING OF PURCHASES: THE LOCCIONI CASE**

Relatore: Chiar.ma  
Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:  
Alessio Fiaoni

Anno accademico 2018 – 2019



## INDICE:

<b>INTRODUZIONE</b> .....	III
<b>1. LA FUNZIONE “ACQUISTI”: UNA VISIONE D’INSIEME TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E ORGANIZZAZIONE.</b> .....	1
<b>1.1 Premessa</b> .....	1
<b>1.2 I modelli di business e gli acquisti.</b> .....	1
1.2.1 I nuovi modelli di business .....	3
1.2.2 Problemi, strategie e opportunità all’interno della supply chain .....	8
1.2.3 Il ruolo degli acquisti nei nuovi modelli di business .....	11
<b>1.3 La pianificazione degli acquisti.</b> .....	13
1.3.1 Aspetti introduttivi alla pianificazione degli acquisti. ....	13
1.3.2 Gli elementi di base della pianificazione degli acquisti: obiettivi, strategie e politiche... ..	19
1.3.3 Gli strumenti e gli obiettivi per una ricerca del mercato.....	23
1.3.4 Lo sviluppo di un piano degli acquisti .....	27
<b>1.4 La struttura organizzativa della funzione acquisti</b> .....	32
1.4.1 Gli acquisti e l’azienda.....	33
1.4.2 L’organizzazione degli acquisti: centralizzazione o decentralizzazione?.....	38
<b>1.5 La funzione degli acquisti.</b> .....	43
1.5.1 Acquisti e approvvigionamenti .....	43
1.5.2 Gli obiettivi incrementali della funzione acquisti .....	44
<b>2. IL SOURCING E LA GESTIONE STRATEGICA DEI FORNITORI</b> .....	51
<b>2.1 Premessa</b> .....	51
<b>2.2 La domanda interna e la conoscenza del mercato</b> .....	51
2.2.1 La domanda interna e gli obiettivi aziendali .....	51
2.2.2 La conoscenza del mercato di fornitura .....	56
<b>2.3 Il sourcing nella gestione del fornitore</b> .....	62
2.3.1 La gestione della relazione con il fornitore.....	62
2.3.2 Che cos’è il sourcing.....	67
2.3.3 L’organizzazione e la struttura dell’albo fornitori .....	69
2.3.4 La valutazione delle opportunità.....	75
2.3.5 La creazione di una struttura del parco fornitori.....	79
<b>2.4 La gestione dei fornitori e la vendor evaluation</b> .....	81
<b>3. IL VENDOR RATING A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEI FORNITORI</b> .....	87
<b>3.1 Premessa</b> .....	87
<b>3.2 La valutazione dei fornitori: cenni</b> .....	87
<b>3.3 Una breve panoramica dei possibili strumenti utilizzabili dalla funzione acquisti</b> .....	89

3.3.1 Una classificazione generale degli strumenti.....	89
3.3.3 Gli strumenti di analisi.....	93
3.3.4 Gli strumenti transattivi .....	95
3.3.5 Gli strumenti di misurazione.....	96
<b>3.4 Il vendor rating.....</b>	<b>98</b>
3.4.1 Gli obiettivi del vendor rating.....	98
3.4.2 Dalla valutazione della fornitura al fornitore.....	105
3.5.3 Alcuni modelli di valutazione dei fornitori.....	111
<b>3.5 Il vendor rating come strumento di gestione .....</b>	<b>114</b>
3.5.1 L'uso del vendor rating come strumento utile al controllo di gestione .....	114
3.5.2 L'uso del vendor rating come strumento per ottimizzare la spesa.....	118
<b>3.6 Una panoramica nazionale: il vendor rating nelle imprese italiane.....</b>	<b>121</b>
<b>4. IL CASO LOCCIONI.....</b>	<b>125</b>
<b>4.1 Premessa .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2 Il Gruppo Loccioni.....</b>	<b>125</b>
<b>4.3 Le diverse tipologie di fornitori nel mondo Loccioni.....</b>	<b>131</b>
<b>4.4 Il modello di vendor rating sviluppato per il Gruppo Loccioni.....</b>	<b>134</b>
4.4.1 Gli aspetti introduttivi del modello .....	134
4.4.2 Gli obiettivi del modello di vendor rating.....	135
4.4.3 L'approccio metodologico utilizzato nel processo di creazione del vendor rating.....	136
4.4.5 I risultati ottenuti dal modello di vendor rating .....	155
<b>4.5 Vantaggi e svantaggi del modello e sua possibile attuazione nel Gruppo Loccioni ...</b>	<b>166</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>173</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>177</b>

## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi risulta sempre più critica e strategica la gestione di un'impresa per un numero crescente nel tempo di fattori e variabili che sono in continua evoluzione. Sicuramente in tempi di congiuntura economica non proprio favorevoli per le imprese e per i mercati, gestire in modo ottimale i costi porta indubbi vantaggi, con una maggiore disponibilità di impiegare le risorse altrove, per essere più efficienti e soprattutto creare valore per il cliente finale.

Le strategie delle imprese, in questo contesto, devono essere adattate e flessibili al cambiamento applicando modelli di business innovativi. La spinta a rivedere in maniera drastica l'organizzazione interna, nel recente passato, ha portato allo sviluppo di nuove metodologie di *business process reengineering*; arrivando all'attuazione di programmi estensivi per la riduzione dei costi e alla ricerca, a livello organizzativo, di nuove soluzioni più snelle e veloci ad adattarsi al cambiamento. Questo processo è comunemente chiamato *lean organization*.

La costante e attuale attenzione da parte dei manager alla riduzione dei costi, operata con vistosi interventi sia sui processi che sull'organizzazione, ha portato questi ultimi ad operazioni di *downsizing*<sup>1</sup>; ovvero alla riduzione delle dimensioni dell'impresa e al taglio di un gran numero di lavoratori (soprattutto coloro che svolgevano mansioni poco importanti a livello strategico e di processo facilmente sostituibili dall'evoluzione della tecnologia). Il *downsizing* ha portato come primo risultato quello di ridimensionare la struttura dell'impresa, pur continuando a rimanere sugli stessi livelli produttivi. Inoltre, un ulteriore effetto dovuto sempre all'attuazione di questo processo combinato con l'evoluzione delle tecnologie, con l'aumento della complessità dei prodotti e dei processi produttivi, è quello di aver modificato anche le logiche di approvvigionamento e della relazione con i fornitori. Infatti la riduzione delle dimensioni delle imprese ha suggerito di esternalizzare unità produttive non strategiche e preferire la logica *buy* (acquisire prodotti e

---

<sup>1</sup> Il *downsizing* è un processo organizzativo dell'impresa volto a ridimensionare la struttura con lo scopo di aumentarne la competitività. Solitamente si attua attraverso un licenziamento collettivo delle persone considerate in esubero sostituendole con strumenti tecnologici, programmi informatici o infine con una nuova struttura organizzativa più snella.

competenze per le quali non sarebbe economico produrle e/o attrezzarsi internamente) per semilavorati e assemblati anziché la produzione interna. Tutto questo porta a rendere variabili costi che invece, in precedenza, erano considerati fissi e, inoltre, diventa strategica e di fondamentale importanza la relazione sia con il fornitore che con l'intera *supply chain*<sup>2</sup>.

Il presente elaborato si presuppone di studiare il flusso e le conseguenti caratteristiche di un'attività di pianificazione e controllo strategico della funzione acquisti delle imprese, ponendo particolare attenzione agli strumenti che fungono da supporto al sistema di controllo di gestione. L'obiettivo della ricerca è quello di focalizzare l'attenzione su vari aspetti della pianificazione degli acquisti, partendo dall'analisi della funzione sotto aspetti sia organizzativi che strategici, definendo poi la domanda interna e il mercato di offerta nel quale l'impresa dovrà interfacciarsi e infine approfondendo diversi strumenti di controllo: tra i quali il vendor rating per la valutazione dei fornitori. Lo studio viene inoltre ampliato con il caso del Gruppo Loccioni, realtà operante in settori ad alta intensità tecnologica dove la pianificazione degli acquisti e soprattutto la capacità di relazionarsi con l'intera *supply chain* rappresentano i principali fattori competitivi dell'intero gruppo.

La capacità di pianificare e gestire gli acquisti è un fattore di successo fondamentale per le imprese, in quanto in contesti di mercato sempre più dinamici e competitivi l'abilità di relazionarsi con soggetti come i fornitori (in grado di apportare valore al prodotto finito) risulta essere di fondamentale importanza per aggiudicarsi un vantaggio nei confronti dei propri competitors. In questo caso, per le aziende, è utile conoscere le potenzialità della funzione acquisti così da poter creare una rete sia interna che esterna in grado di alimentare le relazioni all'interno della filiera produttiva. Successivamente, è necessario potenziare e guidare strategicamente la capacità di generare valore per l'impresa attraverso l'utilizzo efficace ed efficiente della funzione. Per questo è sempre più importante integrare persone, valori e in generale una cultura che sia in grado di

---

<sup>2</sup> La *supply chain* è una rete che include tutte le persone, le organizzazioni, le risorse, le attività e le tecnologie coinvolte nella realizzazione e nella vendita di un prodotto finito al cliente finale.

individuare le strategie organizzative e manageriali, le linee operative e di comunicazione per alimentare la tendenza alla creazione del valore e alla relazione con i soggetti che vi influiscono direttamente. Questo tipo di evoluzione nelle imprese e nei mercati deve poter essere supportata da un congruo processo di controllo di gestione e strategico in grado di garantire un allineamento tra la strategia aziendale e la gestione operativa. Alcuni strumenti di *performant management* seguono questa filosofia tra cui il vendor rating per la valutazione dei fornitori.

Il presente elaborato si divide in due parti principali, in particolare i primi tre capitoli sono teorici e propedeutici per lo sviluppo del caso aziendale che viene presentato nel quarto e ultimo capitolo. Nello specifico, nel primo capitolo viene fatta una panoramica generale dei nuovi modelli di business e di come la funzione acquisti si è sviluppata adeguandosi al cambiamento. Sempre all'interno di questo capitolo viene presentata la pianificazione e l'organizzazione di una funzione acquisti, evidenziando obiettivi e linee guida da seguire, fondamentali per essere allineati alla strategia di riferimento. Una comprensione di questi aspetti introduttivi e, in generale, del modello e dell'approccio strategico che si intende adottare nei confronti delle attività di acquisto e gestione dei fornitori sono i primi step fondamentali per definire e pianificare una strategia rispetto agli acquisti e ad un coerente sistema di controllo.

Il secondo capitolo entra nel merito della ricerca e della gestione della relazione con il fornitori evidenziando, in prima battuta, le necessità e i bisogni dell'impresa e successivamente il mercato di offerta. Entrando nel dettaglio, il capitolo presenta il processo di *sourcing* del fornitore, la costruzione e la gestione di un albo fornitori valido per le finalità e gli obiettivi dell'impresa. Il capitolo si conclude presentando la *vendor evaluation*: un processo che permette la valutazione delle imprese fornitrici.

Il terzo capitolo illustra le caratteristiche del controllo strategico e degli strumenti a suo supporto, facendo sempre riferimento alla funzione acquisti. Il controllo di gestione si propone di assicurare l'attuazione delle strategie aziendali e, quindi, rappresenta un'attività sistematica e continua di orientamento, monitoraggio e in generale di guida alle performance aziendali nel breve e, a cascata

nel medio – lungo periodo, che concorrono nel loro insieme alla realizzazione dei risultati economici attesi. Nel lavoro viene posta enfasi e attenzione alla trattazione del modello di vendor rating, strumento utilizzato poi nello sviluppo del caso aziendale. Nel corso di questa trattazione viene presentato lo strumento di vendor rating, gli obiettivi e le finalità. Viene infine posta attenzione al metodo di calcolo che lo strumento solitamente utilizza e a come questo possa essere di supporto alla gestione dei fornitori dell'impresa.

Nella seconda parte del lavoro viene presentato un caso applicativo in cui è stato sviluppato uno strumento volto ad integrare e supportare la pianificazione e il controllo delle attività di acquisto e gestione dei fornitori nello specifico contesto aziendale. In particolare viene preso in esame il Gruppo Loccioni, realtà internazionale in forte crescita e con una importante propensione e attenzione verso la gestione degli acquisti e della relazione con i fornitori, che ne rappresenta una delle sue principali competenze distintive. Attraverso delle interviste effettuate sul campo al personale dell'impresa si è potuto raccogliere tutte le informazioni necessarie per la creazione di uno strumento a supporto della pianificazione strategica. Lo sviluppo di tale modello ha preso come riferimento l'approccio, le linee guida e le prospettive di analisi presenti nei principali manuali di controllo di gestione, applicando però le dovute modifiche e semplificazioni del caso in modo tale da fornire al Gruppo Loccioni un valido supporto nella costruzione di uno strumento ad hoc per la pianificazione e il controllo strategico della funzione acquisti. Al termine del capitolo sono tratte delle conclusioni sui possibili vantaggi e svantaggi derivanti dall'utilizzo dello strumento proposto e vengono infine presentate possibili soluzioni tecnologiche per facilitare l'utilizzo futuro.



# **1. LA FUNZIONE “ACQUISTI”: UNA VISIONE D’INSIEME TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E ORGANIZZAZIONE.**

## **1.1 Premessa**

Il primo capitolo del seguente lavoro si articola in diversi paragrafi, avendo come obiettivo primario quello di fornire una visione globale degli acquisti nei vari aspetti all’interno dell’impresa. In particolare, nel paragrafo 4.2 viene trattato il tema dei nuovi modelli di business e, successivamente, si analizza come la funzione acquisti si relaziona e si modifica ad essi, a seconda dei cambiamenti intervenuti nel corso del tempo. Continuando con la lettura, nel paragrafo 4.3 si tratta il tema della pianificazione degli acquisti, partendo dagli aspetti introduttivi, trattando poi gli elementi di base (obiettivi, strategie e politiche) e gli strumenti per una buona ricerca di mercato, fino ad arrivare allo sviluppo di un piano degli acquisti. Nel paragrafo successivo si pone l’attenzione sulla struttura organizzativa degli acquisti, dove vengono evidenziati nello specifico la relazione e il rapporto tra questi e l’impresa, cercando di fornire una visione professionale. Si conclude il paragrafo 4.4 con un focus sul tema della centralizzazione o decentralizzazione degli acquisti. Nell’ultimo paragrafo l’argomento principale è la funzione acquisti, all’interno della quale si evidenzia la differenza tra il termine acquisto e approvvigionamento. Il primo capitolo termina evidenziando gli obiettivi incrementali della funzione acquisti.

## **1.2 I modelli di business e gli acquisti.**

L’organizzazione delle imprese, condizionata dall’orientamento imprenditoriale passato, è stata solitamente e per lungo tempo di tipo verticale, dove le varie funzioni ed aree aziendali facevano capo ad un’unica figura che era appunto l’imprenditore. Quest’ultimo aveva il controllo di tutte le aree dell’impresa: dall’inizio del processo produttivo (le fasi di progettazione e produzione) fino a quelle più commerciali (di acquisto e vendita) e quelle gestionali. Questo tipo di assetto era

propenso per favorire un atteggiamento di produzione interna di tutto ciò che occorre per ottenere il prodotto finito, abbracciando pienamente la logica *make*<sup>1</sup>. Ciò portava ad una conoscenza globale del processo produttivo e del prodotto, ma soprattutto richiedeva all'impresa la presenza al suo interno di innumerevoli competenze e figure differenti tra di loro, portandola quindi ad essere poco flessibile, strutturata e rigida ai continui cambiamenti che si sono verificati poi nel corso del tempo. Le organizzazioni aziendali, che avevano questa struttura verticale, si sono sviluppate in contesti di mercato che erano completamente differenti da quelli odierni, dove la leadership (la capacità di acquisire quote di mercato sempre maggiori e di riflesso redditività più ampie) proveniva dalla differenziazione del prodotto. Un altro aspetto che diverge di gran lunga con il passato sono i costi di produzione e di approvvigionamento che erano sicuramente meno critici e strategici di quanto non lo siano ora.

In quest'ottica complessiva che si è sopra presentata, la funzione acquisti aveva un ruolo di rilievo, ma non la si può paragonare a quella attuale in termini di complessità e di competenze richieste. Nel passato, solitamente questa svolgeva attività prettamente di tipo amministrativo, anche se il buyer doveva avere una buona conoscenza del prodotto e dei materiali necessari per il processo produttivo dell'impresa. La funzione acquisti era orientata prevalentemente all'approvvigionamento di materie prime o nei casi più particolari di parti di assemblati, componenti e lavorazioni. Il ruolo della persona che rispondeva a questi compiti era quello di essere in contatto con la produzione, per sapere di cosa quest'ultima necessitava e, soprattutto, fungeva da supporto ai tecnici ai quali faceva capo la responsabilità delle scelte di acquisto. In questa epoca storica, la quantità e il prezzo erano i veri *driver* sui quali cercare di agire per portare beneficio all'impresa. La relazione del *buyer* con il fornitore non era né di *partnership* e né collaborativa (logica *win to win*<sup>2</sup>), ma il suo principale

---

<sup>1</sup> Logica *make*: significa produrre internamente all'impresa la maggior parte dei semilavorati e assemblati che occorrono per giungere alla soluzione finale.

<sup>2</sup> La logica *win to win* tra fornitore e impresa acquirente permette di avere una relazione di tipo collaborativo cooperando affinché entrambi questi soggetti siano soddisfatti, sia in termini economici che non, dall'operazione conclusa. M.Barba, *The procurement inputs to share, outputs to achieve magazine. La qualifica dei fornitori: selezionare, valutare, monitorare. Criteri e modalità operative per un approccio risk based thinking*, The procurement s.r.l., Milano, N° 2 anno 4° marzo – aprile – maggio 2015.

atteggiamento, facilitato dalla sua posizione di vantaggio che ricopriva nei confronti del fornitore, era quello di contrapposizione e del raggiungimento di una buona percentuale di risparmio.

Ad oggi, invece, l'utilizzo delle tecnologie informatiche e il rapido sviluppo dell'industria del software hanno, in molti settori, mutato in modo più o meno radicale le logiche e i rapporti di fornitura del passato. In particolar modo, le ridotte barriere di ingresso in questo mercato hanno permesso alle nuove imprese di crescere velocemente dando il via alla logica delle esternalizzazioni. Cresce quindi l'importanza strategica alla spesa, la quale è rappresentata per la gran parte dalle esternalizzazioni di interi processi produttivi, dipendendo in maniera preponderante dal fornitore per il risultato finale (sia in termini operativi che economici).

La transizione dal modello organizzativo, dove le attività aziendali sono strutturate in maniera verticale, ad un modello organizzativo d'impresa, dove la *lean organization* la fa da padrona e il valore aggiunto è enormemente ridotto, ha cause che si radicano nella trasformazione epocale dell'economia mondiale.

Le nuove strategie di business delle imprese di oggi non sono più imperniate sulla mera produzione di beni e/o servizi, ma sull'acquisizione e sulla conservazione del *know-how* del prodotto e del mercato in cui interagiscono. In particolar modo si è evoluta la logica relazionale dell'intera *supply chain*, nella quale viene data molta più importanza al cliente finale e alla soddisfazione del suo bisogno, pur avendo come obiettivo ultimo lo sviluppo dei mercati e l'acquisizione di sempre maggiori *market share*.

### 1.2.1 I nuovi modelli di business

I nuovi modelli di business sono stati molto influenzati dall'avvento della tecnologia, dal cambiamento della politica economica mondiale e dall'evolversi in continuazione di nuovi stati emergenti che entrano di prepotenza nel panorama economico internazionale. In particolare lo

sviluppo dell' ICT<sup>3</sup> (*information and communication technology*) ha portato ad una enorme facilitazione delle comunicazioni, mettendo in contatto realtà distanti geograficamente tra di loro e portando di conseguenza la competizione ad un livello globale. Successivamente anche la logistica, con lo sviluppo di nuovi sistemi di trasporto sempre più veloci, consente di aprire le frontiere e giungere ad una globalizzazione del sistema economico. Questo ha consentito alle grandi imprese multinazionali di aprire la loro visione e cercare di insidiarsi in quei paesi in via di sviluppo, dove il costo del processo produttivo è pari a circa al 20 – 30 per cento di quello che si sostiene nei paesi più industrializzati, aprendo ancora di più la visione dell'impresa ad un'ottica internazionale e intensificando le relazioni createsi<sup>4</sup>. La globalizzazione dei sistemi economici, cioè i crescenti cambiamenti a livello politico ed economico che legano le economie delle nazioni al mercato mondiale, sono misurabili attraverso degli elementi generali<sup>5</sup> i quali sono:

- rapporti in continua crescita tra stati o tra imprese che appartengono a differenti Paesi;
- interazione tra sistemi economici rappresentati da un continuo miglioramento degli investimenti e dei flussi finanziari che passano da uno stato all'altro;
- una spinta verso una cultura generale che sia il più possibile condivisa tra le diverse nazioni, facilitata dalla comunicazione e dalla migliore tecnologia in circolazione;
- infine interazioni, accordi politici, commerciali e creazioni di rapporti di partnership influiscono in maniera determinante sulla globalizzazione.

E' possibile valutare la globalizzazione dei sistemi economici dei singoli stati attraverso degli indici classificabili in tre diverse macro categorie: produzione (ad esempio rapporto di import/export, barriere doganali, PIL, ecc.), finanza (come ad esempio il flusso dei capitali e la valutazione delle

---

<sup>3</sup> *L'Information and communication technology*: rappresenta l'insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni in formato digitale.

<sup>4</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 21.

<sup>5</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 23.

società di rating) ed economia individuale (viaggi, turismo, imprese dello stato prese in considerazione per la valutazione ecc.).

Tutto ciò ha portato ad un orizzonte globale della dimensione fisica del mercato, oltrepassando le barriere protezionistiche dei singoli stati. Questa nuova visione economica del mercato comporta un aumento delle minacce da parte di imprese che entrano nel settore, o di imprese che producono prodotti che possano essere sostituiti. Le possibilità per un'impresa di raggiungere il successo, creando valore per i suoi azionisti e tutti gli *stakeholder*, passano attraverso la capacità di agire su determinate forze del settore al quale appartiene e che sono in grado di modificare prezzi, costi e investimenti necessari da sostenere. In particolare si fa riferimento agli studi di Micheal Porter e alle 5 forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale le quali sono<sup>6</sup>:

- il potere contrattuale degli acquirenti;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- la minaccia dei nuovi entranti nel settore, i quali possono influenzare le dinamiche e i rapporti di forza o debolezza sia degli acquirenti che dei fornitori, accrescendo il loro potere negoziale nei confronti dell'impresa;
- la minaccia di prodotti che possano essere effettivamente o solo potenzialmente sostituiti;
- la competitività tra le singole imprese che operano sullo stesso mercato di riferimento.

L'abbattimento delle barriere e la facilità di muoversi da un settore all'altro, senza grandi difficoltà sia strutturali che economico-finanziarie, hanno portato la redditività di un'impresa e di conseguenza la sua quota di mercato ad una aumentata pressione, da parte della concorrenza, con il rischio naturale di essere ridotta. Per cercare di porre rimedio, l'impresa deve allargare il proprio raggio d'azione (aumentando il market share) o, in alternativa, ridurre i costi per aumentare il

---

<sup>6</sup> M.R. Marcone, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, capitolo 1.

proprio margine sulle vendite. Tutte le variabili sopra descritte vanno ad intaccare direttamente la *business equation*<sup>7</sup> (anche chiamata margine operativo lordo, MOL<sup>8</sup>):

BE = market size \* market share \* margins on sales.

Nella formula precedente, il *market size*, come da traduzione in inglese, rappresenta l'ampiezza del mercato determinata dall'accessibilità verso nuovi orizzonti e dall'ampliamento dell'offerta; mentre il *market share* (quota di mercato) è composta dalla capacità di penetrazione dell'impresa nel settore e dal vantaggio competitivo; infine il *margins on sales* (margine delle vendite) dalla determinazione del prezzo e dalla gestione dei costi. L'ottimizzazione della *business equation* comporta ad una scelta ristretta delle strategie aziendali da attuare, in particolar modo solamente quelle che portano ad un effettivo miglioramento dei risultati e che intaccano, per forza di cose, nella formula stessa. Per l'aumento della quota di mercato è necessario il miglioramento della capacità dell'impresa di raggiungere nuovi potenziali clienti, personalizzando la propria offerta in base alle caratteristiche del mercato in cui opera. Per aumentare la redditività, in stretta relazione con il market share, occorre migliorare i margini sulle vendite ovvero porre l'attenzione sui costi, cercando di ottimizzare il processo produttivo e infine sfruttando le proprie posizioni di leadership acquisite. La scelta della migliore strategia da adottare e quindi la linea di sviluppo da intraprendere trae origine dal ciclo di vita del prodotto<sup>9</sup>, mettendo in pratica diversi comportamenti a seconda della fase in cui quest'ultimo si trovi:

- le strategie di innovazione vengono utilizzate dalle imprese allorquando si trovano ad operare in settori in crescita o in mercati emergenti;
- la focalizzazione, che avviene nella fase di sviluppo, consiste nel guadagnare quote di mercato puntando alla riduzione degli ambiti di azione dell'impresa. Per quanto riguarda i

---

<sup>7</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 26.

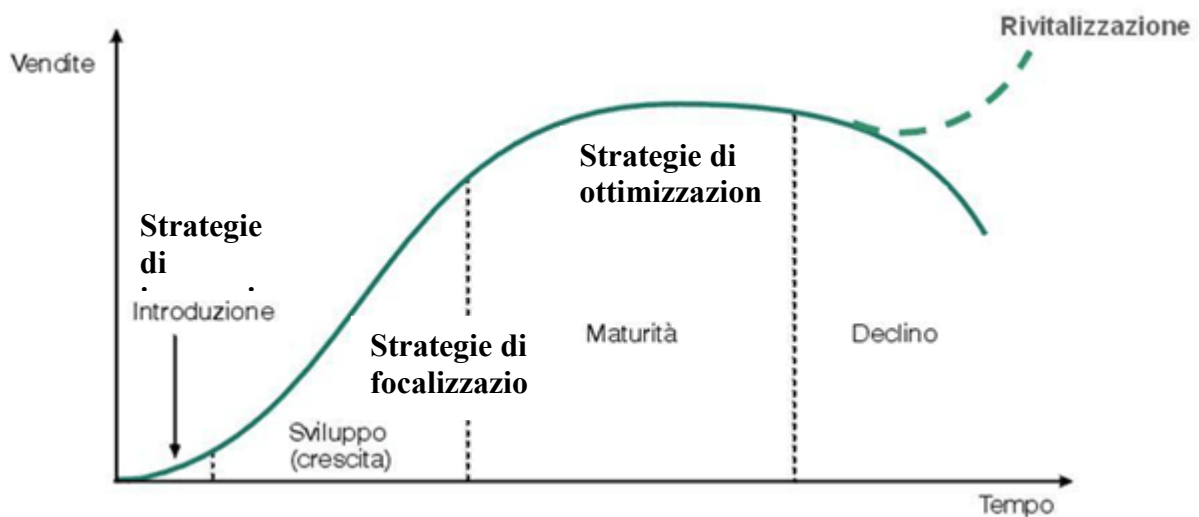
<sup>8</sup> Il MOL (margine operativo lordo) viene solitamente indicato con il suo omonimo internazionale EBITDA e rappresenta la capacità di un'impresa di generare reddito dalla gestione caratteristica (considerando solamente le sua attività principali), ovvero senza prendere in considerazione le operazioni accessorie di tipo finanziario e non: come ad esempio gli interessi, le tasse, le svalutazioni e gli ammortamenti.

<sup>9</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 27.

processi si cerca di abbandonare quelli che non portano un buon margine e di preferire quelli che rappresentano il vero *core business*<sup>10</sup> dell'impresa, esternalizzando (rivolgendosi alla *supply chain*) le attività che non hanno un alto valore aggiunto. Per i prodotti invece si cerca, attraverso il consolidamento tecnologico e la loro standardizzazione, di abbattere la concorrenza alzando le barriere per i nuovi entranti.

- Infine quando si opera in mercati con prodotti o marchi maturi l'ottimizzazione dei processi è di fondamentale importanza, nell'ottica della riduzione dei costi, per avere un buon margine sulle vendite.

Figura I.1 Le strategie d'impresa in relazione al ciclo di vita del prodotto



Fonte: R.Colangelo, Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 28.

<sup>10</sup> Per core business si intende la principale attività di tipo operativo che caratterizza l'impresa con l'obiettivo ultimo di creare fatturato e un conseguente profitto. Ovviamente il core business è supportato da altre strutture e attività che determinano la pianificazione, l'organizzazione e la strategia dell'azienda.

Seguendo la logica *lean*<sup>11</sup> (un approccio alla gestione aziendale e di produzione che se condotto con determinazione può garantire risultati in termini di miglioramento dell'efficienza e di competitività), le imprese tendono a mantenere in maniera stabile al loro interno solamente i processi e le strutture che sono direttamente connesse al *core business* o le attività strategiche necessarie per il controllo dei mercati di sbocco. Di conseguenza, questo tipo di organizzazione porta all'eliminazione di quanto è considerato superfluo o a basso valore aggiunto e a una migliore pianificazione per ridurre le scorte eccessive. Nelle *supply chain* che adottano quest'ottica innovativa di business, il valore aggiunto, determinato dai processi di produzione, tende a spostarsi a valle della catena, aumentando automaticamente l'incidenza dei costi d'acquisto. La qualità del prodotto finito dell'impresa dipende in modo preponderante da fattori esterni (qualità della filiera produttiva). Diminuisce il numero dei fornitori, ma aumenta la complessità per la loro gestione. Queste attività, che prima erano gestite e coordinate prettamente dalla produzione, passano ora sotto l'area degli approvvigionamenti.

### 1.2.2 Problemi, strategie e opportunità all'interno della supply chain

I modelli di business innovativi portano a modificare i vecchi rapporti di forza tra fornitore e cliente. In passato il prezzo era uno dei principali termini di paragone con cui l'impresa metteva costantemente in competizione i propri fornitori. Oggi questo non è più così, rappresentando la variabile prezzo una delle tante che sono oggetto di valutazione dei fornitori, i quali sono parte attiva del processo produttivo e attraverso partnership strategiche gli si chiedono continui investimenti per supportare la crescita e l'innovazione, creando sinergie tra i vari soggetti che interagiscono nella *supply chain*. La gestione dell'intera filiera deve essere fatta in ottica strategica,

---

<sup>11</sup> Lean management: “è la gestione snella dell'azienda, ottenuta tramite l'applicazione dei principi del Lean Thinking e del Toyota Production System. E' un miglioramento continuo per creare valore al cliente interno ed esterno aumentando la competitività, attraverso la gestione dei processi aziendali e la riduzione degli sprechi. Il Lean Management può essere adottato da aziende manifatturiere, aziende di servizi e pubbliche amministrazioni interessando sia processi fisici che processi transazionali o informativi.”

Per ulteriori approfondimenti si veda: A. Stancari, *Strumenti di pianificazione e controllo: lean accounting per il controllo dell'impresa snella*, Mondaini partners, amministrazione & finanza, Milano, 17/2006.



assumendo una visione unitaria dei bisogni del cliente finale e delle opportunità che offre il mercato con l'obiettivo globale di tutti di aumentare la leadership. In particolare perché il rapporto di fornitura diventi una grande opportunità per l'impresa occorre<sup>12</sup>:

- ricercare dei fornitori sempre all'avanguardia sotto l'aspetto innovativo, progettuale, tecnologico e di processo;
- conoscere e analizzare internamente i propri fabbisogni, basandosi sempre su ciò che richiede il mercato, per sviluppare opportune politiche di outsourcing con l'obiettivo di ottimizzare i costi di tutto il processo;
- cercare di ridurre il più possibile i rapporti di fornitura considerando solamente quelli più strategici per l'impresa;
- effettuare sempre un'attività di controllo sia del mercato che delle necessità interne per poter essere più precisi possibili alle richieste fatte dal cliente finale.

La definizione della *supply chain* è un'attività che ha un forte impatto sull'organizzazione e su tutto il processo aziendale. Affinché questa produca dei risultati soddisfacenti, occorre tenere presente diversi aspetti per cercare di evitare problemi che possano impattare sul risultato finale dell'impresa e sulla gestione dei rapporti stessi di fornitura. La riorganizzazione, che riguarda il sistema operativo aziendale, si basa: sulla struttura da adottare per la gestione della *supply chain*, sulla verifica dell'affidabilità e sulla scelta di quali fornitori possano essere strategici per l'impresa, misurandoli e gestendoli, in modo da ottimizzare l'intero sistema di fornitura. Nella fase di progettazione, il principale elemento da prendere in considerazione è il bisogno del cliente finale in relazione alle caratteristiche dell'impresa (prodotti e processi). Le strategie di approvvigionamento si determinano con i segmenti della *work breakdown structure*<sup>13</sup> che si ritiene di dover

---

<sup>12</sup> E. Giarratana, *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagine 4 – 13.

<sup>13</sup> *Work breakdown structure*: La WBS è uno strumento utilizzato per la scomposizione analitica di un progetto o di un'attività in parti elementari. Lo scopo è quello di organizzare il lavoro in elementi più facilmente gestibili e rendere meno complessa la comprensione dell'attività, in modo da comunicare a tutti i soggetti coinvolti (*stakeholder* sia interni che esterni) le fasi e le attività da svolgere per il raggiungimento di un obiettivo.

esternalizzare compiendo essenzialmente una valutazione più strategica e di pianificazione rispetto alla semplice scelta di *make or buy*. Solitamente nella *supply chain* il rapporto di fornitura, tra impresa e fornitori, è sempre uno a molti e quindi occorre un'opportuna gestione di quest'ultimi per evitare la crescita dei costi e maggiori complicazioni durante il processo produttivo. Per ridurre queste problematiche, solitamente, è conveniente trovare all'interno della catena di fornitura dei livelli intermedi di responsabilità da delegare a subfornitori selezionati. In questo modo il *prime contractor* (colui che ha delegato la responsabilità su più livelli ai diversi fornitori) ha la possibilità di concentrarsi sul prodotto finito e di gestire un numero limitato di subforniture. Un indicatore efficace, che valuti l'impatto della *supply chain* sul risultato di business, è dato dalla sua affidabilità (dipendente dall'integrazione di tutti i soggetti che interagiscono tra di loro). Una bassa affidabilità della catena di fornitura porta l'impresa ad esporsi a rischi di inefficienza, a eccessivi controlli e alla perdita di opportunità di mercato, con il risultato finale di prendere decisioni errate con tempistiche inadeguate. Gli elementi principali che determinano questo indicatore sono: l'efficacia dei flussi informativi e il coordinamento delle operazioni tra le imprese. Questi permettono ad ogni membro della *supply chain* di agire in modo corretto, favorendo così la sincronizzazione dei piani operativi e le attività da svolgere secondo le previsioni fatte. Nelle imprese che fanno parte di questa logica di business, la gestione delle fonti di approvvigionamento diventa una attività ad alto contenuto strategico ed assicura risultati soddisfacenti (ottima qualità delle forniture), una riduzione dei costi (tramite l'ottimizzazione dei rapporti e il numero di interlocutori) e un allineamento interno tra le esigenze operative della produzione e quelle della funzione acquisti. Tutto ciò comporta una rivisitazione degli approvvigionamenti da semplice attività di ricerca di beni e servizi, a quella di trovare fornitori partner adeguati per l'impresa in termini di affidabilità, qualità e convenienza

---

Con lo strumento della WBS, dunque, il progetto viene scomposto gerarchicamente in componenti (ad esempio sottobiettivi, attività e compiti specifici), con un grado di dettaglio sempre maggiore, seguendo un approccio top-down. S'innescò così un meccanismo di progressiva articolazione in elementi sempre più piccoli chiamati WBE (*Work Breakdown Elements*).

Per maggiori approfondimenti si veda il testo:

S. Marasca, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio Editore, Bologna, 2011.

economica con la finalità di condividere logiche operative e obiettivi di risultato fino all'integrazione dei processi produttivi dell'impresa.

### 1.2.3 Il ruolo degli acquisti nei nuovi modelli di business

I nuovi modelli di business hanno portato a stravolgere i rapporti di fornitura e l'integrazione delle *supply chain* ha dato alla funzione degli approvvigionamenti un'importanza strategica ai fini del risultato aziendale. In questa nuova visione i fornitori condividono il risultato con l'impresa, per cui il rapporto di fornitura si dovrà sviluppare in modo tale da poter avvantaggiare entrambi i soggetti (attraverso richieste esaustive da parte della domanda e proposte chiare da parte dell'offerta). Già nel 1983 Peter Kraljic, con un noto articolo "*Purchasing must become supply management*" pubblicato nella *Harvard Business Review*, sosteneva che gli approvvigionamenti dovevano abbandonare la semplice funzione di *back office* e assumere un ruolo più strategico. In particolare la funzione doveva svilupparsi secondo un metodo sistematico, tenendo presente i seguenti punti focali<sup>14</sup>:

- *spend management*: ha la finalità di cercare di rimanere coerenti, in modo tale da mantenere la domanda interna in linea con gli obiettivi strategici aziendali di lungo periodo, agendo sul comportamento delle persone e sulla struttura dell'impresa;
- *supply management*: ha lo scopo di raggiungere un risultato aziendale positivo, cercando di strutturare, mantenere e far funzionare l'intera *supply chain* in modo economico e rispondente alle esigenze del mercato;
- la ricerca dei fornitori: finalizzata ad individuare il fornitore tipo che abbia le caratteristiche opportune per collaborare con l'impresa (ad esempio si prendono in esame aspetti tecnici,

---

<sup>14</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 38.

economici, di innovazione, di acquisto e aspetti prettamente più qualitativi come il *lead time*<sup>15</sup> di fornitura);

- la gestione del rapporto con il mercato dell'offerta: consiste, in questo caso, nel rianalizzare la logica cliente/fornitore con la finalità di rivedere e condividere obiettivi e risultati, tramite una valutazione e selezione accurata dei fornitori.

Oltre a questi suggerimenti sopra esposti, si devono considerare anche le necessità dell'impresa e le sue esigenze organizzative<sup>16</sup>:

- la fase di progettazione è una fase critica dove è necessario tenere sotto controllo la spesa con pratiche di standardizzazione dei metodi e dei processi;
- la gestione delle risorse è un aspetto di fondamentale importanza per cercare di focalizzarsi solamente sugli approvvigionamenti di forniture strategiche;
- la pianificazione e ottimizzazione del sistema logistico come ad esempio magazzini, trasporto e stoccaggio della merce in entrata e la sua gestione all'interno dell'impresa;
- il TCO<sup>17</sup> (*total cost of ownership*), uno strumento sempre funzionale agli approvvigionamenti e alla sua gestione che permette di valutare la spesa per investimenti dei beni strumentali cercando di minimizzare i costi derivanti dall'acquisto, oltre al semplice prezzo (ad esempio: costi di installazione, manutenzione, di processo, di distribuzione ecc.).

Lo sviluppo dell'ICT, nel nuovo contesto economico globale sopra enunciato, mette a disposizione degli approvvigionamenti nuovi strumenti che consentono una rivalutazione del loro ruolo

---

<sup>15</sup> Il *lead time* di fornitura rappresenta l'intervallo di tempo necessario a ricevere un determinato prodotto da un dato fornitore. Il *lead time* di fornitura è composto da 4 componenti che contribuiscono alla sua formazione:

- lead time di emissione dell'ordine;
- lead time del fornitore;
- lead time di trasporto;
- lead time di ricezione.

<sup>16</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 2, pagina 39.

<sup>17</sup> Il TCO, o anche definito costo totale di proprietà, è una metodologia di calcolo che guarda oltre al prezzo di acquisto, molti altri costi che sono collegati all'acquirente. Questa filosofia è divenuta nel tempo sempre più importante a causa delle forti esigenze delle imprese di gestire e comprimere i costi durante la fase di approvvigionamento.

L. Ellram, *Total cost of ownership: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, MCB UP Ltd, Arizona, 1995, Vol. 25 n. 8, pagine 4-23.

all'interno dell'impresa. Per ottenere i risultati programmati, in un'ottica di continua evoluzione dei mercati, occorre adottare alcune *best practice*, come ad esempio<sup>18</sup>:

- adeguare la propria catena del valore al mutamento che ha subito l'intera *supply chain* sfruttando la possibilità di integrazione tra diverse realtà aziendali;
- modificare gli approcci ai nuovi soggetti che si interfacciano in un sistema economico completamente cambiato per creare relazioni più stabili e durature;
- innovare il processo comunicativo, divenuto uno strumento strategico per il successo, personalizzandolo a seconda dell'interlocutore che l'impresa si trova di fronte.

In conclusione, per avere una funzione approvvigionamenti ottimamente integrata nei nuovi sistemi di business, è necessario che le imprese organizzino un percorso da compiere, evidenziando criticità, opportunità, punti di forza e debolezza e occorre definire delle azioni che siano opportunamente indicate in un piano d'azione. I risultati che si raggiungono, in assenza di una strategia d'impresa, sono solamente parziali e difficilmente possono essere mantenuti nel lungo periodo.

### **1.3 La pianificazione degli acquisti**

#### 1.3.1 Aspetti introduttivi alla pianificazione degli acquisti.

Nel decennio passato si è stati protagonisti di una difficoltà economica che ha avuto una risonanza a livello mondiale. Si sta parlando dell'ultima crisi finanziaria in ordine di tempo. Iniziata nel 2006 con la contrazione della bolla speculativa immobiliare degli Stati Uniti (mutui sub-prime) ed esplosa due anni dopo con il fallimento di alcuni dei più importanti istituti di credito americani: la Lehman Brothers<sup>19</sup>. Nel corso degli anni si è propagata nel resto del mondo, diventando una crisi

---

<sup>18</sup> F. Arcucci, G. Baronchelli,  *Mercati finanziari: il processo di outsourcing e la valutazione dei fornitori*, Iceb, Milano, 2006, fascicolo 6, volume 34, pagine 525 – 531.

<sup>19</sup> La Lehman Brothers Holdings Inc., fondata nel 1850 durante la presidenza di Zachary Taylor, è stata una società americana attiva nei servizi finanziari a livello mondiale. La sua attività si concretizzava nell'investment banking, nell'equity e fixed-income sales, nelle ricerche di mercato e nel trading, nell'investment management, nel private equity e nel private banking. Era uno dei leader nel mercato dei titoli di stato statunitense. Il 15 settembre 2008, nel bel mezzo della crisi finanziaria, la società ha proclamato bancarotta, annunciando debiti bancari per 613 miliardi di dollari, debiti

economica di portata mondiale e causando un'enorme contrazione del credito. Questo concatenarsi di eventi negativi hanno causato difficoltà alle imprese, nei rapporti con le banche e con i principali istituti di credito per la concessione di finanziamenti. In breve tempo moltissime realtà si sono trovate completamente inadatte, sia sotto l'aspetto strutturale che organizzativo, per affrontare il nuovo scenario economico mondiale. In particolare, in questi ultimi anni, molte aziende si sono trovate a fare i conti in situazioni di<sup>20</sup>:

- esigenze finanziarie e di cassa, dove le strutture meno flessibili hanno enormemente risentito del calo del fatturato e della difficoltà di finanziare investimenti per l'attuazione di strategie di sviluppo;
- mercato in contrazione, con la conseguenza di flessioni importanti di ricavato e una visione negativa nel medio e lungo periodo;
- ottimizzazione della gestione, cercando di dare maggiore importanza all'efficienza che assume un ruolo fondamentale nel mantenimento della redditività in situazioni di crisi.

Le imprese, in questo nuovo contesto mondiale, si sono dovute adattare modificando completamente la propria visione e le proprie strategie aziendali. Infatti, si sono focalizzate in maniera strategica sulle *core competences* dell'impresa, esternalizzando le attività più semplici e a minore valore aggiunto in quanto non essenziali per il recupero dell'efficienza (attività *non core*).

Il ruolo che gli acquisti hanno nell'impresa, correlata alla strategia aziendale e al raggiungimento degli obiettivi di lungo termine, è di fondamentale importanza e assume un peso sempre maggiore con il trascorrere del tempo. La funzione acquisti ha diverse leve su cui agire per influenzare la strategia, tra le quali una delle più importanti è la scelta di *make or buy*. Quest'ultima ha assunto, con il mutare delle condizioni economiche esterne all'impresa, una connotazione sempre più strategica portandosi però con se alcune criticità. Ad esempio, a livello organizzativo una scelta di

---

obbligazionari per 155 miliardi e attività per un valore di 639 miliardi. Si è trattata della più grande bancarotta nella storia degli Stati Uniti. La società è ancora esistente, fino al completamento della procedura.

W. Galbiati, *La vera storia del fallimento Lehman Brothers*, La Repubblica, Gedi Gruppo Editoriale, Roma, 12 settembre 2018.

<sup>20</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 283.

*make or buy* comporta, oltre al coinvolgimento della funzione acquisti, quello della funzione finanza e tecnica per poter valutare con un'ottica globale l'impatto che una scelta del genere comporta a livello d'impresa e di relazioni tra le varie funzioni. Un'altra criticità riguarda i manager di funzione che, nel decidere se produrre internamente o meno, prendono in considerazione solamente il ritorno dell'investimento (ROI<sup>21</sup> dell'investimento) senza considerare come questa scelta impatti sulla redditività complessiva dell'impresa (valutando ad esempio l'EVA<sup>22</sup> complessivo).

In maniera operativa, le scelte di *make or buy*, possono essere valutate seguendo due modelli differenti: quello economico-finanziario e quello transazionale<sup>23</sup>.

Il primo modello si basa principalmente sul confronto tra i costi derivanti dalla produzione interna e quelli derivanti dall'outsourcing. L'obiettivo per una equa valutazione è quello di considerare un punto di *break-even* prendendo in considerazione per il calcolo due macro variabili: i costi unitari per l'acquisto in outsourcing e quelli per la produzione interna (ad esempio i costi di produzione, la disponibilità interna ovvero la capacità produttiva e gli investimenti che sono necessari). La scelta ricadrà sul processo che richiede all'impresa un minor esborso in termini di costi.

Il modello transazionale prevede tutta un'altra logica e si basa principalmente sul concetto di minimizzazione dei costi di transazione e sulla somma di quattro differenti tipologie di costo: i costi di *setup* (formati dalla raccolta delle informazioni, la valutazione, la selezione, la negoziazione del fornitore), i costi di trading (sono quei costi sostenuti per monitorare le performance del fornitore), i

---

<sup>21</sup> Il ROI dell'investimento rappresenta l'efficienza (guadagno) derivante da un qualsiasi tipo di investimento. Per calcolarlo viene utilizzata la seguente formula:

$$\text{ROI} = (\text{Guadagno dall'investimento} - \text{Costo dell'investimento}) / \text{Costo dell'investimento.}$$

Il numeratore rappresenta il reddito operativo derivante dall'operazione in causa, mentre il denominatore rappresenta l'investimento che è stato necessario.

<sup>22</sup> L'EVA, acronimo di Economic Value Added (valore economico aggiunto), è un indicatore che rappresenta la performance di un'azienda calcolato come differenza tra il reddito operativo netto e il costo del capitale impiegato per produrre quel reddito. In formula il calcolo dell'EVA viene così rappresentato:

$$\text{EVA} = (\text{NOPAT} - \text{WACC}) * \text{capitale investito}$$

Dove:

- NOPAT = Net Operating Profit After Taxes (reddito operativo netto dopo le tasse);
- WACC = Weighted Average Cost of Capital (costo medio ponderato del capitale);
- capitale investito = totale attivo netto - passività correnti non finanziarie - TFR e Fondi.

<sup>23</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 284 – 285.

costi di *competitiveness* (sono quei costi inattesi dovuti alle errate previsioni delle forniture) e i costi del cambio di fornitore (*switching cost*). Tutti questi sono ovviamente dati dall'evolversi di determinate variabili<sup>24</sup>:

- la frequenza della relazione: è sicuramente una delle variabili di maggior peso in tutta la gestione della funzione acquisti, infatti più la relazione è avviata e stabile e minori saranno i comportamenti opportunistici messi in pratica dal fornitore;
- le risorse specifiche che occorrono per lo scambio: gli investimenti richiesti per implementare la relazione con il fornitore può irrigidire il sistema di scelta nel caso in cui si necessiti di un cambio di fornitore. Questo porterebbe all'aumento degli *switching cost* e indirettamente all'aumento dei costi di transazione;
- incertezza: più l'impresa è in possesso di svariate informazioni di carattere privato, più chiaro sarà lo scenario futuro e minori gli incentivi a mettere in atto comportamenti opportunistici.

Riassumendo in breve, la scelta tra make or buy può essere esplicitata attraverso la seguente formula<sup>25</sup>:

costi di produzione make + costi di transazione make = costi di acquisto + costi di transazione buy.

La formula del modello transazionale è basata per una singola operazione. Nel concetto di relazione stabile con il fornitore vengono prese in considerazione la fiducia tra le parti e il feedback del rapporto con quest'ultimo. Entrambe hanno come conseguenza quello di abbassare il rischio di comportamenti opportunistici e in allegato il costo di transazione.

In riferimento alla relazione con il fornitore e alla sua strategicità per l'impresa, è possibile valutarla prendendo in considerazione due matrici<sup>26</sup>:

- la matrice competenze richieste-attività;

<sup>24</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 286.

<sup>25</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 286.

<sup>26</sup> E. Giarratana, *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagine 4 – 13.



- la matrice investimenti richiesti ad entrambi i soggetti della relazione (fornitore-impresa).

Figura I.2 Matrici competenze-attività e degli investimenti specifici

		ATTIVITA'	
		core	non core
COMPETENZA	core	Produzione interna	Question mark
	non core	Collaborazione	Outsourcing

		INVESTIMENTI SPECIFICI DEL FORNITORE	
		-	+
INVESTIMENTI SPECIFICI DELL'IMPRESA	+	Compratore captive	Partnership strategica
	-	Mercato	Fornitore captive

Fonte: E. Giarratana, Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagine 4 - 13.

Quando si parla di strategia degli acquisti, rientra come secondo step (a tal riguardo si veda l'approfondimento nel capitolo 2) la definizione della strategia di *sourcing* del fornitore, per cercare di capire quale sia la migliore da adottare. Si basa su quattro punti fondamentali<sup>27</sup>:

<sup>27</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagine 288 – 293.

- la classificazione dei prodotti/servizi acquistati: è opportuno classificare per importanza la tipologia di fornitura di cui l'impresa necessita per il proprio processo produttivo. Oltre a questo, l'altra variabile per la valutazione è la complessità del mercato di fornitura che indica, a seconda delle variabili in gioco (tecnologia, barriere all'ingresso, caratteristiche dell'offerta ecc.), il numero di fornitori disponibili;
- allocazione delle forniture: è il processo con il quale si stabiliscono i volumi di acquisto ottimali nei diversi fornitori. L'impresa in questo caso indica il numero di relazioni da stabilire e l'ampiezza dell'albo fornitori;
- riorganizzazione in livelli del parco fornitori: è essenziale, per una corretta strategia di *sourcing*, valutare la relazione con il fornitore diretto dell'impresa chiamato *first tier*, ma occorre ripercorrere anche tutta la filiera produttiva individuando chi sono i fornitori di secondo livello (fornitori dei *first tier*) e quelli di terzo livello (fornitori dei *last tier*);
- scelte di *global sourcing*: la globalizzazione ha portato, anche lato fornitori, ad una competizione globale per cui non è più corretto ragionare per alcune forniture in un'ottica di *buy locally*<sup>28</sup> e per altre di *buy globally*<sup>29</sup>; ma attualmente è essenziale avere una visione *word wide* che consente di essere maggiormente efficienti nel processo di approvvigionamento.

La terza ed ultima fase della strategia degli acquisti è incentrata nella sua organizzazione strutturale all'interno dell'impresa che permette: di ridurre la duplicazione degli acquisti, di avere una maggiore forza contrattuale, una diminuzione di conflitti tra funzioni derivanti da incomprensioni e una maggiore competenza nelle opportunità di acquisto. Tutto ciò porta enormi vantaggi in termini di efficienza ed efficacia all'impresa.

---

<sup>28</sup> *Buy locally*: rappresenta l'acquisto nel mercato locale rivolgendosi ai fornitori che operano nello stesso territorio dell'impresa.

<sup>29</sup> *Buy globally*: indica un processo di acquisto globale per l'impresa rivolgendosi a fornitori appartenenti a Paesi differenti.

### 1.3.2 Gli elementi di base della pianificazione degli acquisti: obiettivi, strategie e politiche

La pianificazione degli acquisti è un processo dove vengono definiti gli obiettivi specifici della funzione, correlati con quelli aziendali, in rapporto alle risorse e mezzi da impiegare nello svolgimento delle operazioni. La funzione acquisti, per essere efficientemente pianificata, deve determinare i fabbisogni netti e le quantità da acquisire avvalendosi delle previsioni dell'impresa (basate sull'andamento del mercato, sullo sviluppo tecnologico, sulle politiche stabilite di acquisto, sulla gestione delle scorte, sulla qualità necessaria richiesta per il processo produttivo e sull'output finale previsto). Tutte queste informazioni, necessarie per la pianificazione degli acquisti, vengono solitamente racchiuse in una serie di documenti<sup>30</sup>:

- piani: a seconda del periodo di riferimento si può avere piani a breve termine, riferiti all'arco temporale di un anno, piani a medio termine che si basano in un tempo compreso tra uno e cinque anni e infine il piano a lungo termine superiore ai 5 anni;
- programmi;
- budget;

La pianificazione della funzione acquisti, così come ogni altra funzione dell'impresa, si basa sullo sviluppo e sulla determinazione di alcuni passi fondamentali, che rappresentano la base per lo svolgimento delle varie attività. Solitamente la stesura del piano strategico viene fatta all'interno di un'azienda, unendo in un "gruppo strategico" competenze differenti (economisti, esperti del mercato, responsabili di produzione e degli acquisti, ecc.), con la finalità di raggiungere gli obiettivi strategici che l'impresa si è posta. Creata la struttura, la pianificazione degli acquisti passa poi per la fase operativa composta dalla determinazione degli obiettivi, dallo studio delle strategie migliori per raggiungerli e dalla politica da seguire per essere allineati alle linee guida generali dell'impresa. Gli obiettivi rappresentano il punto cardine su cui orientarsi durante la pianificazione della funzione degli acquisti; infatti non è pensabile che una fase così strategica per l'impresa venga implementata

---

<sup>30</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 4, pagina 80.

senza stabilire a priori le finalità da raggiungere. La definizione di questi ultimi non rappresenta un vincolo, ma al contrario costituisce una linea di condotta attraverso la quale potranno emergere le informazioni e i suggerimenti necessari per<sup>31</sup>:

- identificare le risorse che servono per lo sviluppo della fase operativa;
- stabilire dei parametri obiettivo per valutare la qualità sia dei materiali acquisiti che della performance degli acquisti;
- definire gli obiettivi in rapporto alle esigenze della funzione acquisto e alla linea strategica dell'impresa.

Dopo aver analizzato i piani aziendali, le responsabilità proprie della funzione acquisti e le opportunità da cogliere, il buyer sarà in grado di definire gli obiettivi in termini di<sup>32</sup>:

- qualità;
- tecnologia e nuove nicchie;
- servizio;
- mercato esterno, valutando possibili opportunità e minacce per individuare i canali dove poter operare al meglio;
- costi finali del processo.

Una volta fissati gli obiettivi, si procede con l'enunciazione della strategia e della creazione dello *strategic plan*<sup>33</sup> nel quale saranno presenti le procedure da seguire per poterli realizzare. In particolare il responsabile della funzione acquisti dovrà evidenziare le possibili strategie da attuare sulla base di alcuni punti fermi:

---

<sup>31</sup> N. Baracchino, *Approvvigionamenti quali come e perché: guida pratica alle strategie e alle tecniche di pianificazione, organizzazione e controllo degli approvvigionamenti*, Franco Angeli, Milano, 2003, capitolo 3, pagina 55.

<sup>32</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 4, pagina 84.

<sup>33</sup> Lo *strategic plan* è lo strumento con il quale si fissano gli obiettivi dell'impresa e inoltre vengono evidenziati gli strumenti, i mezzi e le azioni per poterli raggiungere in una prospettiva di medio – lungo periodo.

- la verifica delle attuali procedure di acquisto attuate dall'impresa e quali potrebbero essere gli spunti per un miglioramento delle tecniche di approvvigionamento. Occorre valutare e stabilire un iter processuale che valuti in primo luogo le esigenze dell'impresa, le diverse fonti di approvvigionamento e la loro capacità produttiva con l'obiettivo di ridurre il numero di fornitori e ottimizzare il processo di acquisto. Altri due aspetti di fondamentale importanza per l'impresa sono quelli di approvvigionarsi per grandi lotti da pochi fornitori e assicurarsi che l'albo fornitori<sup>34</sup> dell'impresa sia sempre all'avanguardia sotto l'aspetto tecnologico;
- la possibilità di ottimizzare gli obiettivi aziendali attraverso un miglior collocamento e impiego delle risorse. Valutare questo aspetto permette all'impresa di essere sempre in linea con la strategia e con gli obiettivi prefissati. Una costante analisi di ciò che si sta facendo internamente (a livello di organizzazione e processo degli acquisti), delle relazioni che si ha con i propri fornitori e della qualità della fornitura permette di essere sempre pronti e innovativi avendo consapevolezza di ciò che si fa e di quello che l'impresa necessita;
- stimare i risultati ottenibili scegliendo tra differenti alternative di acquisto. E' difficile ipotizzare una struttura d'impresa sempre flessibile che guardi al futuro in maniera proattiva, ma non bisogna aspettare l'arrivo di eventi negativi per cercare di attuare soluzioni migliori. Per essere critici e valutare sempre nuovi possibili processi di acquisto è bene partire dall'analisi delle politiche attuali, dalla ricerca di soluzioni migliorative di relazione con il fornitore, dall'applicazione di scelte alternative e dal monitoraggio dei risultati per verificare se i miglioramenti ipotizzati si sono effettivamente verificati;

---

<sup>34</sup> L'albo fornitori è un importante strumento per avere sotto controllo i fornitori dell'impresa (sia potenziali che effettivi, il loro stato di salute e le loro competenze). Anche se in impresa non è presente fisicamente un albo fornitori o non si dispone di appositi gestionali utili a questo scopo, il buyer, o le altre persone in contatto, sono comunque in possesso di alcune essenziali informazioni a loro riguardo: ad esempio le informazioni anagrafiche del fornitore, le sue competenze distintive, i dati di bilancio più significativi, le precedenti clausole contrattuali stabilite, ecc. Quest'oggi, con lo sviluppo dell'industria 4.0, l'albo fornitori automatizzato rappresenta uno dei principali obiettivi da raggiungere. Per ulteriori approfondimenti si veda il seguente articolo di giornale:

A. Pasa (intervista a C. Montagna), *The procurement inputs to share, outputs to achieve magazine. La qualifica dei fornitori: selezionare, valutare, monitorare. Criteri e modalità operative per un approccio risk based thinking*, The procurement s.r.l., Milano, N° 2 anno 4° marzo – aprile – maggio 2015, pagine 6 - 10.

- miglioramento dei risultati attraverso una ricerca di mercato che veda l'aspetto tecnologico e innovativo come strategico per lo sviluppo dell'impresa. E' necessario in questo caso che le competenze di chi opera negli acquisti siano le più ampie possibili, comprendendo oltre a quelle economiche anche quelle ingegneristiche e tecnologiche, per poter influire in maniera preponderante sui costi finali del processo produttivo. Ad esempio, la riduzione dei costi complessivi, può avvenire con sostituzioni parziali di materiali utilizzati attualmente che rendono il processo più snello e con l'utilizzo di macchinari all'avanguardia che riducano il tempo ciclo o che facciano compiti prima svolti dall'uomo. Il raggiungimento di questo obiettivo viene facilitato se tra impresa e fornitore c'è una relazione di partnership strategica e una condivisione di obiettivi della *supply chain* di medio - lungo periodo.

L'ultima fase della pianificazione degli acquisti consiste nel definire le politiche aziendali, che rappresentano l'espressione concreta degli orientamenti dell'azienda (definiti dagli obiettivi e dalle strategie). L'enunciazione della politica aziendale è strategica perché è da questa che deve prendere vita le politiche delle varie funzioni dell'impresa. La politica degli acquisti, sia di breve che di medio – lungo periodo, dovrà sempre orientarsi verso le linee guida generale dettate dall'impresa. Una volta stabilite si tratterà di mettere in pratica gli obiettivi di funzione che comprendono ad esempio gli aspetti economici e finanziari, le politiche di prezzo e le scelte qualitative delle forniture. Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, la focalizzazione dell'impresa deve essere rivolta alla regolamentazione dei termini di pagamento con i fornitori. L'aspetto economico è collegato sia a quello finanziario che a quello qualitativo e valutare una fornitura, con un visione così allargata, permette di fare la scelta migliore per essere competitivi sul mercato. E' opportuno quindi che il buyer sappia come muoversi all'interno di dinamiche molto complesse: correre eccessivamente al ribasso comporta sicuramente una perdita di qualità della fornitura e ad un logoramento della relazione con il fornitore. E' bene considerare una giusta via di mezzo cercando allo stesso tempo di far crescere il rapporto, se considerato potenzialmente strategico.

### 1.3.3 Gli strumenti e gli obiettivi per una ricerca del mercato

Analizzare i molteplici aspetti che caratterizzano in questo periodo storico il mercato di fornitura è un compito molto difficile, considerando l'enorme complessità dello stesso e le innumerevoli dinamiche evolutive che si succedono. La ricerca di mercato per una funzione acquisti che abbia per oggetto i beni industriali, assemblati e semilavorati, è complessa e spesso influenzata dal cliente, il quale attraverso la manifestazione dei propri bisogni indirizza la ricerca di mercato verso alcuni fornitori piuttosto che altri. Le ricerche di mercato, che hanno per oggetto i beni industriali, necessitano di impostazioni metodologiche differenti a seconda dei mercati di riferimento e a sua volta divergono rispetto al reperimento delle materie prime<sup>35</sup>. Ciò ne consegue che estremamente diversi sono gli strumenti utilizzati per la rilevazione delle informazioni, anche se devono comunque essere coerenti con le metodologie e gli obiettivi prefissati. Una volta definite le finalità da raggiungere, attraverso la ricerca di mercato, il buyer o altre persone che lavorano nella funzione acquisti dovranno stabilire le fonti attraverso le quali reperire le informazioni necessarie all'impresa. Molte di queste possono provenire dall'interno del contesto aziendale come ad esempio riviste specializzate di settore, le documentazioni contabili e lo storico del rapporto che ha avuto il fornitore con essa. Tutti questi dati, più facilmente reperibili, sono di fondamentale importanza per avere una conoscenza del passato, ma è necessario conoscere personalmente il fornitore e cercare di instaurare una relazione stabile e duratura. Gli strumenti più tradizionali per una ricerca di mercato sono diversi<sup>36</sup>:

- le interviste: rappresentano delle modalità per venire a conoscenza diretta del fornitore anche se è uno strumento obsoleto e dal costo elevato. Il suo utilizzo evidenzia sicuramente alcuni vantaggi come ad esempio: il possesso per l'impresa di informazioni immediate e

---

<sup>35</sup> R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisi, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2008, capitolo 2.

<sup>36</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 4, pagina 89.

precise, una modalità di approccio per una futura relazione di partnership e, qualora siano fatte su più soggetti, un confronto tra i dati raccolti;

- i questionari: sono una modalità (poco utilizzata) per raccogliere informazioni completamente superata e passiva. La loro creazione necessita di tempo e viene visto dal fornitore come un'attività ulteriore da compiere e a basso valore aggiunto, portando a dare informazioni poco affidabili e non sempre veritiere;
- le riviste specializzate: sono le fonti più attendibili, attraverso le quali è possibile reperire il maggior numero di informazioni utili. E' fondamentale segmentare i dati che si ricercano in modo da ottenere un flusso sistematico di notizie comprendenti: la situazione economico – finanziaria nazionale e internazionale, particolari settori merceologici nei quali operano i fornitori sotto analisi, una visione dell'evoluzione delle nicchie tecnologiche e le modalità di interfacciarsi in mercati sempre più dinamici;
- i report informativi: rappresentano una visione nuova che si evidenzia rispetto al passato. Nelle nuove *supply chain*, la relazione con il fornitore è strategica per il successo dell'impresa. Non bisogna più considerare gli acquisti una funzione che ha nel risparmio<sup>37</sup> l'obiettivo primario e unico, ma è fondamentale relazionarsi con l'impresa fornitrice, visitare i suoi stabilimenti, vedere come lavora e condividere visione e obiettivi di lungo periodo.

Una volta stabilite le metodologie e gli strumenti di analisi per una ricerca di mercato è necessario fissare le linee guida che l'indagine si propone. Queste devono essere giudicate come premessa

---

<sup>37</sup> La percentuale di risparmio è il principale driver per valutare l'operato di un buyer. Rappresenta il risparmio effettuato (in percentuale) rispetto alla prima offerta ricevuta dal fornitore. Nello stabilire i parametri di valutazione occorre però dare il giusto peso a questo indice, perché un'eccessiva attenzione comporta la perdita, da parte del buyer, degli obiettivi che le altre funzioni si aspettano dalla fornitura (come ad esempio il lead time, la qualità, l'innovazione tecnologica ecc.).



indispensabile per una ricerca di mercato, costituendone al tempo stesso la motivazione specifica e primaria. Gli obiettivi possono essere suddivisi in<sup>38</sup>:

- economici;
- tecnologici e qualitativi;
- quantitativi;
- posizione geografica del fornitore rispetto a quella dell'impresa.

L'aspetto economico degli obiettivi rappresenta la fase della ricerca rivolta ad evidenziare l'andamento dei prezzi dei beni da acquistare. La ricerca di mercato prende in esame i dati storici<sup>39</sup>, i fenomeni che caratterizzano l'intensità dell'offerta in rapporto alla domanda e il grado di saturazione della capacità produttiva in rapporto alla capacità di assorbimento. Questo studio deve essere integrato con alcune informazioni come ad esempio la segmentazione della domanda, una panoramica degli investimenti futuri e la stima della loro incidenza sull'equilibrio tra domanda e offerta. Inoltre, sono di fondamentale importanza le informazioni sulla redditività del fornitore e sugli elementi di costo che concorrono alla formazione del prezzo di mercato di un determinato bene industriale. Infine, è bene tenere presente l'importanza dell'impresa e la sua forza contrattuale nei confronti dei fornitori<sup>40</sup>.

Il secondo obiettivo di una ricerca di mercato è l'aspetto tecnologico - qualitativo. L'indagine effettuata per lo studio delle opportunità offerte dal mercato, nei suoi aspetti tecnologici, riflette tutta l'importanza della qualità, della flessibilità, e delle alternative di impiego dei materiali. Poiché al buyer è richiesta una competenza generale (sia dei bisogni interni che delle imprese fornitrici in grado di soddisfarli), è necessario conoscere anche informazioni tecnologiche – qualitative raccolte durante la ricerca di mercato. Ad esempio la specializzazione del fornitore è un requisito essenziale

---

<sup>38</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 4, pagina 94.

<sup>39</sup> "La conoscenza del passato è utile per fare una stima futura".

S. Marasca, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio Editore, Bologna, 2011.

<sup>40</sup> Si vuole sottolineare in questo caso come il prestigio, la risonanza e la forza che un'impresa dimostra di avere sul mercato influenza il fornitore portandolo ad essere meno resistente in fase di trattativa riuscendo a strappare accordi migliori.

perché riveste in se sia l'aspetto qualitativo che economico. Anche se la tendenza generale è sempre quella di cercare di abbassare il prezzo della fornitura, la qualità resta un prerequisito imprescindibile. L'assistenza tecnica e il servizio sono caratteristiche che, al pari della specializzazione tecnologica, assumono un'importanza strategica nella fase di decisione. Per valutare questo aspetto occorre tenere presente diversi fattori tra i quali si evidenziano: la qualità della fornitura e il servizio correlato, il rapporto tra il prezzo corrisposto e la qualità garantita e la possibilità, infine, di rifornire l'impresa con prodotti simili. Un ulteriore aspetto da tenere presente, per un'efficace ricerca di mercato, è la capacità produttiva delle unità operanti sul mercato. Il buyer, che considererà questi diversi aspetti, porterà all'impresa innumerevoli vantaggi sotto l'aspetto della determinazione dei tempi di approvvigionamento più realistici possibile e della gestione dei picchi di produzione dell'impresa in determinate fasi dell'esercizio. Anche l'adempimento degli ordini e la ricerca di alternative, per quei beni che risultano critici sul mercato di approvvigionamento, risentiranno di un'influenza positiva. L'ultimo aspetto da analizzare è prettamente geografico e rappresenta l'ubicazione delle fonti di rifornimento rispetto agli stabilimenti dell'impresa. Una valutazione, orientata in questa direzione, ha l'obiettivo di misurare tutti quegli aspetti di costo aggiuntivi (ad esempio spese di trasporto, oneri doganali, dazi ecc.) che tendono a far lievitare i prezzi di vendita dei beni industriali. Oltre a questi aspetti economici, ce ne sono altri finanziari di difficile misurazione la cui incidenza è certa nel prezzo finale. E' chiaro che quanto più geograficamente è lontano il fornitore tanto più lungo sarà il tempo di approvvigionamento e quindi più ampi dovranno essere gli stock di magazzino. L'esame del problema diventa maggiormente complesso nei casi di approvvigionamento internazionale. Un esempio dell'aumento dei costi di acquisto, dovuto ad una logica internazionale, sono i costi di assicurazione del trasporto o quelli doganali sostenuti per far arrivare il prodotto all'interno dell'impresa. Ancora più significativo in questo caso sono i costi di valuta che vengono influenzati da diversi fattori: dalla situazione monetaria nazionale e internazionale, dall'economia mondiale e dalle questioni politiche dei vari paesi che influiscono sui cambi valutari facendo oscillare il costo di acquisto complessivo. In

conclusione, il fatto di cercare di considerare un numero elevato di fattori in questa fase di analisi permette al buyer di prendere delle decisioni il più possibile veritiere e che tengono conto di tutte le variabili che intervengono nella fase di approvvigionamento indirizzando la scelta verso il fornitore ideale.

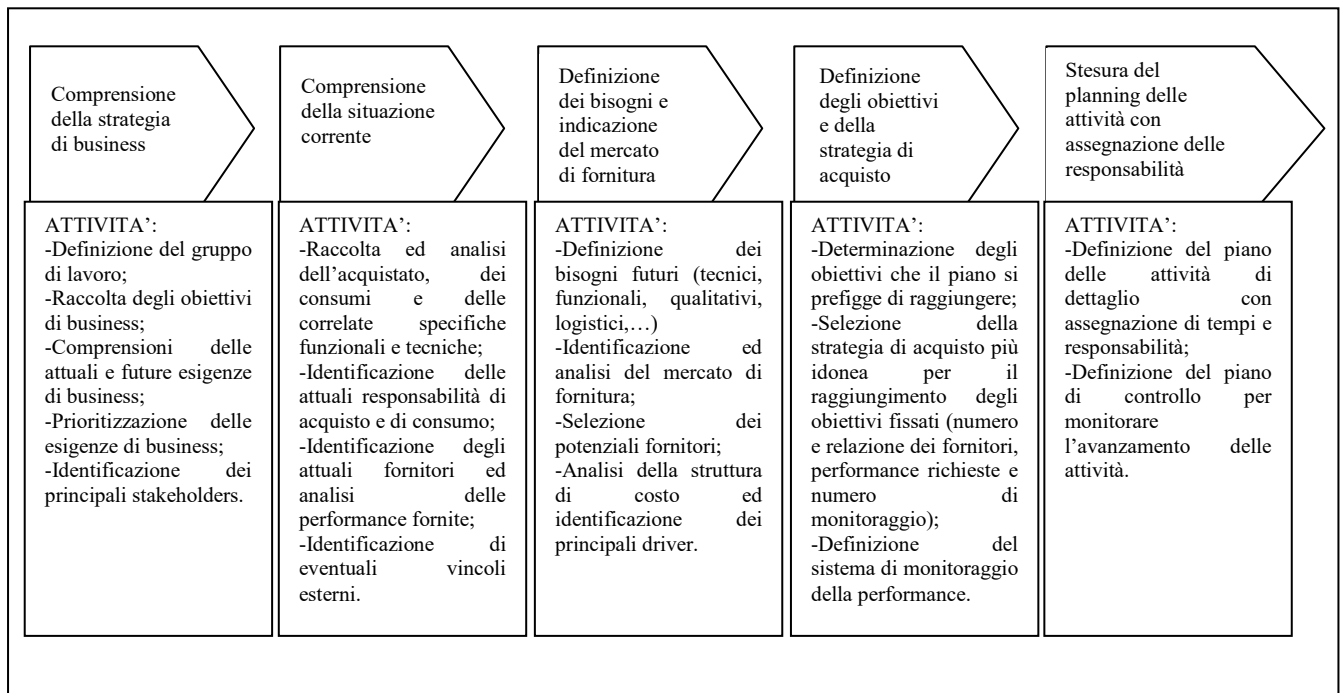
#### 1.3.4 Lo sviluppo di un piano degli acquisti

Una volta definite le strategie dell'impresa e come la funzione acquisti agisce all'interno di queste, è necessario definire un piano strategico volto al miglioramento verso l'eccellenza delle performance di acquisto. Avere le migliori competenze, la migliore organizzazione, gli strumenti più innovativi e le persone giuste sono la garanzia per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il piano strategico degli acquisti si compone di categorie e famiglie (che vanno da quelle puramente strategiche alle *commodities*) concorrendo tutte insieme al raggiungimento dei risultati finali di funzione e d'impresa. Definire un piano strategico d'acquisto per famiglia merceologica<sup>41</sup> significa stabilire le diverse modalità con le quali l'azienda intende relazionarsi sul mercato di fornitura e approcciarsi ai suoi potenziali fornitori. Il piano d'acquisto per famiglia merceologica deve essere un documento che non sia visto solamente come indicazione delle linee guida dell'impresa, ma come il risultato finale di un processo che abbraccia e coinvolge tutte le funzioni aziendali, iniziando dalle strategie di business fino ad arrivare alla stesura di un piano di implementazione. In figura verranno presentate le fasi del processo di sviluppo di un piano d'acquisto.

---

<sup>41</sup> Per famiglia merceologica si intende un insieme omogeneo di prodotti e servizi per i quali l'impresa li acquista nel mercato di fornitura e rappresentano un processo di trasformazione nei confronti dei clienti.

Figura I.3 Le fasi del piano di sviluppo per famiglia merceologica



Fonte: S.Rizzo, L.Serravalle, G.Lucchini, R.Silvi, F.Visani, La gestione degli acquisti: strategia, implementazione, controllo, Hoepli editore, Milano, 2015, capitolo 17, pagina 298.

Si andranno ora ad analizzare nel dettaglio le 5 fasi del piano di sviluppo esposto in figura.

La prima fase è rappresentata dalla comprensione della strategia di business, dove è fondamentale la definizione di un team di lavoro che deve coinvolgere necessariamente tutte le funzioni aziendali, le quali hanno un interesse diretto o indiretto all'acquisto della fornitura in oggetto. Solitamente, all'interno di un'impresa che offre soluzioni su misura, è opportuno che il team sia formato da persone provenienti da funzioni differenti: come ad esempio la funzione acquisti, di marketing, di progettazione, di finanza e commerciale. Tutte le funzioni aziendale rappresentano una risorsa per l'impresa e il loro impegno è strategico per la definizione del piano. Durante la determinazione dei bisogni agiscono due diversi gruppi funzionali. Il primo, composto dalla funzione commerciale e da quella di marketing, ha l'obiettivo di importare all'interno dell'impresa la voce del cliente,

definendo le caratteristiche del prodotto o del servizio richiesto, per far sì che il valore venga massimizzato durante il processo produttivo. Il secondo gruppo funzionale, composto dagli acquisti e dalla produzione, ha lo scopo di evidenziare eventuali vincoli di fabbricazione e di comprendere in anticipo le inefficienze che si potranno verificare. Come primo obiettivo, collegato alla comprensione della strategia dell'impresa, vi è quello di individuare tutti i possibili *stakeholders* interessati per poterli coinvolgere nel processo produttivo. In generale, il piano per famiglia merceologica deve essere collegato alle strategie e agli obiettivi aziendali. Il risultato che si otterrà sarà quello di un lavoro di un gruppo interfunzionale<sup>42</sup> che evidenzia i bisogni del cliente e le necessità interne dell'impresa.

La seconda fase del piano si basa sulla comprensione della situazione corrente. In particolare, è utile per l'impresa raccogliere tutte le informazioni sui volumi di acquisto passati (quantità, prezzo, fornitori, ecc.), sui consumi e sulle esigenze tecniche e funzionali. L'individuazione e l'analisi di queste informazioni sono essenziali per leggere i dati storici e comprenderne le logiche sottostanti. Per avere un quadro completo della situazione occorre valutare il potenziale parco fornitori, il loro status e le loro performance indicando le tipologie di fornitura, i prezzi e le qualità oltre al servizio e allo stato della relazione. Effettuare un'attività a ritroso sullo storico richiede all'impresa un grande sforzo e può portare direttamente alla definizione di nuovi contratti con gli attuali fornitori o all'instaurazione di nuove relazioni.

Terminate le fasi precedenti di creazione del gruppo di lavoro e raccolta dati, il team inizia la terza fase del piano. Essa prevede l'identificazione del mercato e la definizione dei bisogni in termini di<sup>43</sup>:

- requisiti funzionali del cliente;
- specifiche tecniche della soluzione;

---

<sup>42</sup> Il gruppo interfunzionale di lavoro all'interno di un'impresa è un insieme di persone che hanno differenti conoscenze e competenze e che cooperando insieme raggiungono risultati migliori.

<sup>43</sup> S.Rizzo, L.Serravalle, G.Lucchini, R.Silvi, F.Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione, controllo*, Hoepli editore, Milano, 2015, capitolo 17, pagina 300.

- livelli di qualità attesa;
- vincoli logistici (come i livelli di scorta) e vincoli produttivi (come il lotto di utilizzo);
- specifiche ambientali (riciclabilità degli scarti e packaging della fornitura).

I bisogni devono essere indicati nel modo più chiaro possibile, individuando volumi e eventuali vincoli esterni al processo di approvvigionamento. Definire in modo corretto questo procedimento porta ad individuare il mercato di fornitura<sup>44</sup> al quale rivolgersi. Quest'ultimo deve essere analizzato nel suo complesso per prevedere i trend futuri e comprendere le principali problematiche che emergono con l'obiettivo di definire la migliore strategia di acquisto. A tal riguardo possono essere utilizzati tre diversi strumenti di analisi: le 4C, la catena del valore e le 5 forze di Porter (il cui modello è stato approfondito nel paragrafo 1.1).

Il modello delle 4C<sup>45</sup> permette all'impresa di definire nel dettaglio i confini del settore all'interno dei quali i fornitori competono. Lo strumento prevede delle domande che sono strutturate secondo 4 linee guida principali<sup>46</sup>:

- comprendere a livello complessivo i costi del settore di riferimento permette di identificare dei possibili vantaggi. Indica la struttura di costo del settore e il posizionamento relativo;
- conoscere quali sono i clienti e il loro stato di salute è fondamentale per comprendere, oltre i loro bisogni, le opportunità che si possono cogliere sia con i fornitori che nella *supply chain*. Si evidenzia la segmentazione dei clienti e la loro profittabilità;

---

<sup>44</sup> Rappresenta l'insieme, esclusivo, delle fonti di fornitura di un preciso gruppo merce. Il *buyer*, in questo caso, ha la necessità di conoscere il funzionamento dei singoli mercati e dei gruppi di merce di loro competenza per apprenderne le dinamiche economiche, l'eventuale stagionalità, i profili dei fornitori, le opportunità di *scouting*, i rischi di fornitura tipici, la loro evoluzione nel futuro.

<sup>45</sup> Il modello delle 4C è utilizzato per la definizione dei bisogni del settore e l'identificazione del mercato di fornitura. Questo modello si basa su 4 direttrici chiave

- costi;
- clienti;
- concorrenti;
- competenze.

<sup>46</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 17, pagina 300.

- stabilire la crescita dei fornitori (concorrenti) rispetto al trend del mercato è un ottimo indicatore che valuta le strategie adottate dall'impresa. Indica la posizione del mercato;
- individuare le nicchie tecnologiche disponibili (competenze) sul mercato e l'impatto che queste provocano sui costi finali, permettendo all'impresa di comprendere meglio le differenze tra i vari fornitori inseriti nell'albo. Rappresenta il livello tecnologico.

L'analisi della catena del valore permette, invece, di individuare i vantaggi di costo e le opportunità di differenziazione, mentre il modello delle 5 forze di Porter consente di capire quali sono le dinamiche del mercato e le sue relative problematiche. In ultima analisi sapere nel dettaglio la struttura dei costi del fornitore permette di avere indubbi vantaggi sia per la definizione delle strategie e gli obiettivi di acquisto che in fase di trattativa con quest'ultimo.

La quarta fase del piano strategico è rappresentata dalla definizione degli obiettivi e della strategia di acquisto. Una volta ottenute tutte le informazioni sopra descritte, si può procedere con la definizione dei risultati da raggiungere dalla funzione acquisti. Solitamente questi sono collegati a migliorare gli indici economico – finanziari (riduzione dei costi di acquisto, miglioramento dei flussi di cassa ecc.) e indici qualitativi come ad esempio il miglioramento della qualità e la riduzione del *lead time* di fornitura. Gli obiettivi devono essere in generale misurabili e specifici per poter essere, una volta condivisi, utili ai fini della definizione della strategia d'acquisto da adottare (ad esempio relazione di breve termine o relazione di *partnership*, acquisto locale o globale, accordo sul prezzo o sulla fornitura ecc.). Sempre in questa fase dovranno essere individuati gli indicatori che permettano una efficace valutazione delle prestazioni dei fornitori e la conformità della merce ricevuta (indicare le prestazioni chiave e le unità di misura che permettano di valutare gli scostamenti tra quanto dovuto e quanto effettivamente ricevuto).

Per concludere, in questa fase è necessario che il team presenti le strategie e gli obiettivi alla direzione dell'impresa. L'approvazione è essenziale per procedere alla successiva fase di stesura del piano che deve essere impostata in modo chiaro, semplice e comprensibile. Al suo interno devono

essere reperibili tutte le attività con la loro evoluzione subita nel tempo. Ad ognuna di queste deve essere assegnato un responsabile che risponda dei tempi di lavoro, dei costi e della suddivisione delle attività tra i vari membri del team. In parallelo alla stesura del piano, i membri devono stabilire quale sistema di controllo utilizzare per monitorare lo sviluppo delle attività e riuscire a segnalare tempestivamente eventuali criticità. Inoltre, è strategico prevedere dei momenti di condivisione e di dialogo con la direzione per condividere i risultati e il procedimento che si adotterà nell'immediato futuro.

In ultima analisi, la funzione acquisti dovrà esplicitare la sua *mission*<sup>47</sup> che dovrà essere inserita in modo opportuno nel piano, per una guida sia interna che esterna tra le funzioni. Le modalità, con cui gli acquisti intendono perseguire la loro *mission*, si declinano attraverso l'assegnazione di compiti e responsabilità ai membri del team secondo le risorse a loro disposizione. Il piano dovrà quindi indicare anche il posizionamento assunto dalla funzione (in relazione al resto dell'impresa), il numero di persone necessarie, le competenze e gli strumenti per avere un organico competitivo.

#### **1.4 La struttura organizzativa della funzione acquisti**

Cercare di strutturare la funzione acquisti all'interno dell'impresa non è sicuramente cosa facile. Non esiste infatti un modello valido per tutte, ma occorre "disegnarla" su misura a seconda delle caratteristiche di ogni azienda, tenendo conto dei vantaggi e degli svantaggi che derivano dalle diverse strutture industriali. Quando si parla di organizzazione della funzione acquisti è bene evidenziare, oltre al sistema organizzativo scelto, anche il posizionamento che essa assume rispetto alla struttura dell'impresa e la collocazione dell'autorità decisionale (centralizzata o decentralizzata). Durante questo processo è fondamentale definire i ruoli e le responsabilità all'interno dell'organizzazione acquisti e cercare di evitare sistemi organizzativi troppo complessi

---

<sup>47</sup> La *mission* dell'impresa ha il compito di trasformare i concetti astratti proposti dalla vision (visione astratta dell'impresa) in qualcosa di concreto e capace di dare un ruolo effettivo all'impresa. In particolare la *mission* serve a stabilire le risorse e gli strumenti da utilizzare al fine di raggiungere determinati obiettivi fissati all'inizio dell'attività. Inoltre, nello spiegare come raggiungere la vision, la *mission* deve indicare elementi come: la storia dell'impresa, il motivo della sua esistenza, il target di *stakeholders*, i valori su cui basarsi, gli strumenti, i bisogni a cui rispondere, le preferenze dell'impresa e i concorrenti da cui differenziarsi.



(incroci gerarchico – funzionali). Una struttura lineare, semplice e con rapporti gerarchico funzionali coincidenti avrà come conseguenza uno snellimento del sistema azienda nel suo insieme. Un altro fattore di importanza fondamentale, quando si va a stabilire l'organizzazione degli acquisti o qualsiasi altra funzione dell'impresa, è la persona. Non bisogna dare per scontato che qualsiasi modello proposto sia valido per l'impresa, se gli uomini al suo interno sono inadatti. E' corretto dire che l'organizzazione viene delineata indipendentemente dalle persone che ne fanno parte, ma per il bene dell'impresa occorre sottolineare allo stesso tempo che sono i lavoratori a farle funzionare.

#### 1.4.1 Gli acquisti e l'azienda

E' stato detto che è impensabile delineare in modo definitivo e valido per tutte le realtà aziendali un modello unico di organizzazione degli acquisti. Le motivazioni più ovvie per le quali si tende a differenziare le organizzazioni degli acquisti da impresa a impresa sono<sup>48</sup>:

- il volume globale degli acquisti e quindi il loro peso sul fatturato dei clienti dell'azienda;
- la varietà delle forniture necessarie per il processo produttivo (merci, materie prime, assemblati, servizi ecc.);
- la visione che l'impresa ha verso i suoi fornitori e l'importanza che rivestono per il valore apportato nella *supply chain* ;
- l'autonomia che la direzione attribuisce alle singole funzioni interne;
- la specializzazione delle persone che fanno parte della specifica area;
- la posizione dell'organizzazione degli acquisti rispetto al contesto generale delle altre funzioni aziendali.

Quando si parla di organizzazione della funzione acquisti, questa può essere vista secondo due aspetti: la microstruttura che riguarda l'organizzazione della funzione al suo interno e la

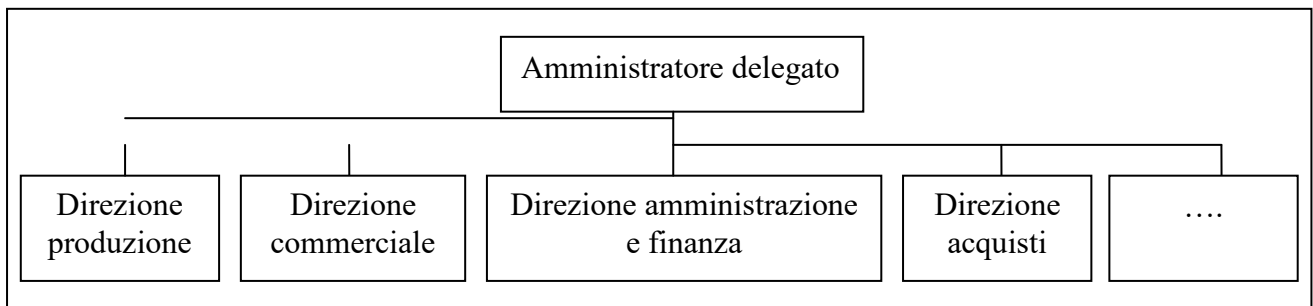
---

<sup>48</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 3, pagina 18.

macrostruttura che evidenzia come gli acquisti si relazionano all'interno dell'impresa e con i suoi vertici. Per quanto riguarda quest'ultima, si possono avere in linea generale tre differenti modelli<sup>49</sup>:

- La direzione acquisti che si rapporta direttamente con l'amministratore delegato. In questo caso gli acquisti sono una funzione di staff come lo sono ad esempio le funzioni di finanza, marketing, produzione e R&D. Questo tipo di struttura può avere delle ulteriori declinazioni per *business unit*. Solitamente, le direzioni che sono state accennate sopra, vengono suddivise in funzioni di staff<sup>50</sup> e funzioni di linea<sup>51</sup>. Per quanto riguarda le prime vi appartengono normalmente: la finanza, l'amministrazione, le risorse umane, l'IT, gli acquisti, il marketing e la qualità. Mentre per le funzioni di linea solitamente si includono: la produzione, il commerciale e l'ingegneria. In questa tipologia di struttura, data la presenza delle *business unit*, la funzione acquisti si può sottoarticolare in diverse *business unit* (con una certa autonomia) a seconda della grandezza dell'impresa e delle necessità del processo produttivo;

Figura I.4 Organizzazione della funzione acquisti che si rapporta direttamente con l'AD



Fonte: P. De Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, capitolo 6, pagina 221.

- La direzione acquisti che riporta al direttore di produzione. Per le aziende che hanno un'attenzione fortemente orientata alla produzione a volte si struttura la funzione acquisti

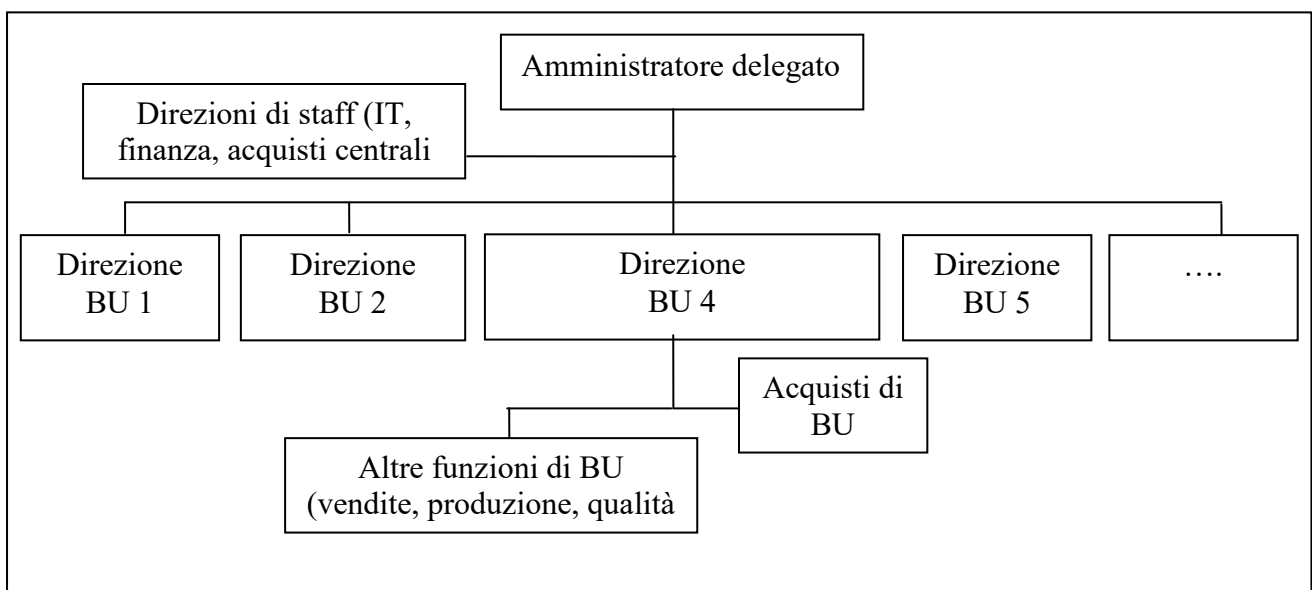
<sup>49</sup> P. De Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, capitolo 6.

<sup>50</sup> Le funzioni di staff sono organi di servizio che si occupano di quelle attività classificate come accessorie. Possono essere funzioni di staff: la contabilità, l'amministrazione del personale, la vigilanza, ecc.

<sup>51</sup> Le funzioni di linea sono quegli organi che si occupano di compiere le attività tipiche dell'impresa. Ad esempio, in un'impresa di produzione, queste vengono rappresentate dagli organi che si occupano della produzione dei beni e della loro collocazione sul mercato.

con una finalità strategica avendo una logica di staff e successivamente, per le varie direzioni delle *business unit*, si prevedono delle funzioni acquisti di BU;

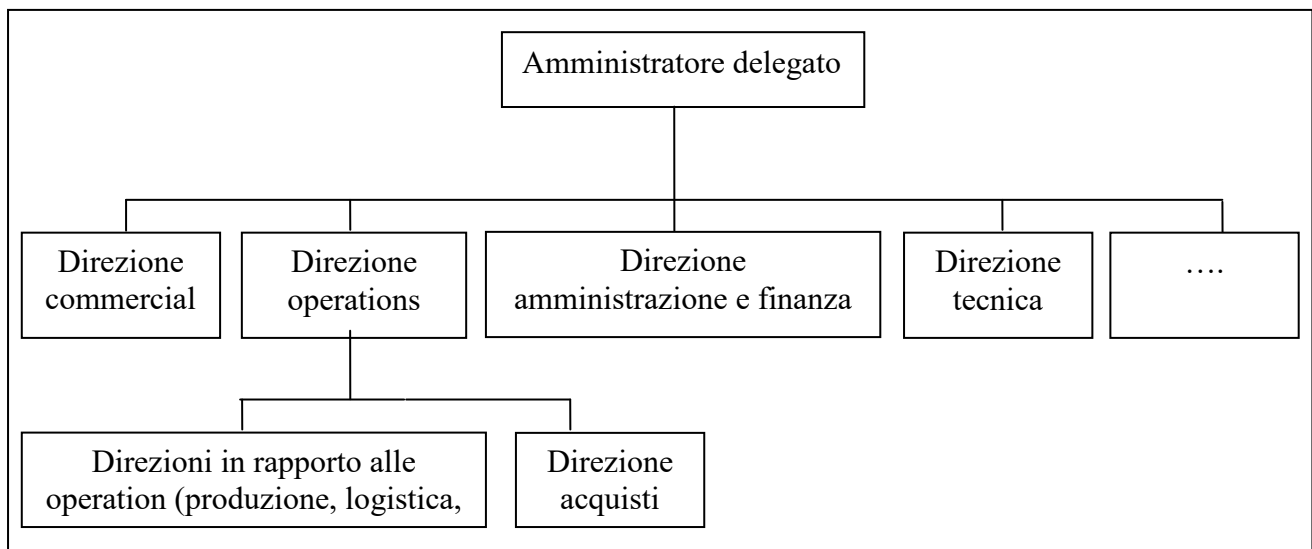
Figura I.5 Organizzazione a *business unit* in cui la direzione acquisti riporta direttamente all'amministratore delegato con responsabilità strategica, mentre la responsabilità operativa degli acquisti di BU è all'interno delle singole *business unit*.



Fonte: P. De Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, capitolo 6, 220.

- Il responsabile degli acquisti riporta a un direttore delle varie direzioni aziendali, le quali si rapportano direttamente con l'amministratore delegato.

Figura I.6 Direzione acquisti (di secondo livello) che si rapporta con le varie direzioni aziendali.



Fonte: P. De Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, capitolo 6, 221.

Parlando del posizionamento della funzione acquisti, all'interno della struttura organizzativa e il ruolo che riveste all'interno dell'impresa, si vuole evidenziare come siano presenti delle attività, collegate con gli acquisti, che fanno parte di una "zona mista". A volte vengono inserite all'interno della funzione acquisti, mentre in altri casi altrove. Può essere un esempio la logistica e la gestione dei materiali, l'analisi del costo della fornitura e la qualità del fornitore. In particolari organizzazioni gli approvvigionamenti dipendono dalla struttura degli acquisti. Da un lato questo può rappresentare un condizionamento per il buyer, dall'altra parte avere il controllo dei flussi di materiali comporta per l'impresa un grande potere contrattuale, soprattutto sui propri fornitori. Il primo aspetto comporta un vantaggio di controllo, perché la funzione è libera di agire fornendo un giudizio il più obiettivo possibile. Nel secondo aspetto si evidenzia un'integrazione con la funzione commerciale fungendo da leva per il fornitore verso un continuo miglioramento. L'analisi del costo del prodotto ha una sua particolare connotazione organizzativa: infatti risulta essere esterna rispetto alla funzione acquisti e rappresenta un supporto a quella commerciale. Questa analisi spesso coinvolge differenti soggetti come ad esempio l'ufficio tecnico, la produzione, la progettazione o

l'industrializzazione dove la riduzione di costo può essere raggiunta attraverso una reingegnerizzazione di processo o l'utilizzo di nuove tecnologie.

Una ulteriore classificazione dell'organizzazione della funzione acquisti che la analizza più nel dettaglio è data dalla<sup>52</sup>:

- ripartizione per settori merceologici, che rappresenta l'impostazione utilizzata dalla maggior parte delle funzioni acquisti;
- suddivisione delle correnti di acquisto per linee di prodotto; in questo caso l'impresa prevede un buyer per tutte le tipologie di forniture necessarie per ottenere una determinata linea di prodotti indipendentemente dal settore merceologico di riferimento.

Le ragioni tali per cui è preferibile una organizzazione della funzione acquisti per linea di prodotto sono diverse<sup>53</sup>:

- numerosi buyer informati sul trend e sulle dinamiche evolutive dei mercati di interesse porteranno dei vantaggi in termini di elasticità della struttura e di maggior autonomia agli acquisti;
- maggiore sviluppo professionale delle persone che si occupano degli acquisti e quindi maggiore verticalità delle competenze;
- facilità organizzativa per le imprese che si suddividono interamente per linee di prodotto;
- maggiore responsabilità per gli operatori degli acquisti rispetto al conseguimento degli obiettivi prefissati e il rispetto dei tempi dettati dalla produzione.

Prima di passare dalla struttura organizzativa degli acquisti alla relazione con il fornitore, analizzando i vari strumenti di valutazione più efficaci, è necessario fornire un insieme di

---

<sup>52</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 3, pagina 58.

<sup>53</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 3, pagina 59.

indicazioni e linee guida sulla funzione degli acquisti. In particolare si vuole offrire un elenco su tematiche differenti tra di loro, ma che vedono gli acquisti sempre in prima linea<sup>54</sup>:

- il mansionario degli acquisti: rappresenta sia per l'impresa che per il fornitore una forma di pubblicità;
- i documenti di presentazione della struttura: necessaria per far conoscere gli acquisti e come essi si relazionano con le altre funzioni dell'impresa;
- i report sulla relazione con i fornitori: rappresentano le valutazioni e le considerazioni che l'impresa fa, solitamente, sui fornitori più strategici;
- le tipologie di relazione instaurate con i fornitori: indicano le informazioni che i fornitori sono disposti a condividere con l'impresa cliente;
- la documentazione delle specifiche richieste per il processo produttivo: rappresenta la codifica delle specifiche tecniche e di quelle generali di acquisto;
- le informazioni sulle politiche di acquisto da adottare: necessarie per tenere i fornitori sempre aggiornati rispetto alle politiche seguite dall'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questi strumenti e informazioni sopra elencate permettono all'impresa di avere una struttura degli acquisti ottimale, che risponde in modo efficace ed efficiente agli obiettivi e alle strategie.

#### 1.4.2 L'organizzazione degli acquisti: centralizzazione o decentralizzazione?

Si è parlato spesso di strategia dell'impresa, di obiettivi e di acquisti strategici o operativi, ma bisogna avere ben chiaro il significato di questi termini. Al termine "strategia" vengono associate tutte quelle decisioni che producono effetti nel medio – lungo periodo, ma che dovranno essere

---

<sup>54</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il libro:

N. Baracchino, *Approvvigionamenti quali come e perché: guida pratica alle strategie e alle tecniche di pianificazione, organizzazione e controllo degli approvvigionamenti*, Franco Angeli, Milano, 2003, capitolo 3, pagina 55.

messe in pratica anche nel breve. Mentre una decisione, come ad esempio quella di acquisto, è operativa quando essa produce effetti nell'immediato o al massimo nel breve termine.

Con uno sguardo rivolto agli acquisti e alla gestione dei fornitori, rientrano all'interno delle attività strategiche<sup>55</sup>:

- la gestione di forniture considerate strategiche o critiche;
- la stipulazione di contratti riferiti a tutta l'impresa e validi per il lungo periodo;
- l'evidenziazione delle procedure operative per la funzione acquisti;
- la decisione di utilizzare strumenti informatici – gestionali necessari agli acquisti per espletare al meglio le loro attività.

Invece possono essere classificate come attività operative<sup>56</sup>:

- la gestione di *commodities* o fornitori che non sono considerati strategici;
- l'acquisto sporadico una tantum per determinate unità operative differenti tra di loro;
- la valutazione delle performance dei fornitori per capire se estendere o meno la singola relazione.

All'interno dell'impresa non sempre queste diverse attività devono essere gestite sotto un'unica direzione. Di solito, le piccole imprese riescono a gestire all'interno della funzione acquisti sia attività a carattere strategico, sia quelle di natura più operativa. Mentre sempre più spesso, nelle grandi imprese, queste due diverse tipologie di attività vengono gestite separatamente. Nello specifico, le attività strategiche vengono assegnate alla diretta responsabilità della direzione centrale degli acquisti (collegata direttamente, nell'organigramma aziendale, all'amministratore delegato). Le attività operative, invece, vengono assegnate alle strutture periferiche con responsabilità diretta sul volume di acquisto, restando pur sempre sotto la direzione centrale. Con questo tipo di organizzazione bisogna porre l'attenzione sulla comunicazione tra le aree aziendali di livello

---

<sup>55</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 3, pagina 21.

<sup>56</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 3, pagina 23.

differente, affinché rimanga efficace il coordinamento e non si verifichino diseconomie legate alla frammentazione dei compiti di acquisto.

Centralizzare o decentralizzare<sup>57</sup> la funzione degli acquisti è un problema molto più complesso di quanto sembra in apparenza. Per valutare una soluzione efficace ed efficiente bisogna prendere in esame diversi aspetti<sup>58</sup>:

- la posizione geografica della sede centrale dell'impresa e la distanza dallo stabilimento dei fornitori in relazione ai materiali e ai luoghi di provenienza delle forniture;
- il settore merceologico nel quale l'impresa svolge la propria attività e il trend futuro del mercato;
- la disponibilità delle competenze opportune della funzione acquisti per gestire le strutture centralizzate o decentralizzate;
- una valutazione obiettiva dei risultati raggiunti dagli acquisti con l'impostazione attualmente utilizzata dall'impresa;
- una stima futura secondo la nuova impostazione che si vuole dare alla funzione in rapporto alle competenze disponibili e a quelle rintracciabili nel mercato.

Una volta elencati i presupposti, organizzare strutture completamente decentrate o accentrate è sbagliato e sarebbe da escludere in partenza. E' invece necessario trovare un compromesso tra questi due estremi, centralizzando quello che è opportuno centralizzare e decentralizzare il resto. In generale si ritiene utile accentrare<sup>59</sup>:

- gli acquisti di forniture comuni impiegate presso stabilimenti situati nel territorio sia nazionale che estero;

---

<sup>57</sup> La questione della centralizzazione o decentralizzazione degli acquisti è un tema di estrema importanza per quelle imprese di grandi dimensioni che hanno diversi plant produttivi dislocati per aree geografiche distanti e per le quali è necessario valutare se gestire gli acquisti dalla sede centrale oppure se decentralizzare, per ogni stabilimento, gli acquisti, dotandolo di una sua piccola funzione.

<sup>58</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 3, pagina 66.

<sup>59</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 3, pagine 21 – 23.



- gli acquisti di materie effettuate in grande quantità da uno o più *plant*;
- gli acquisti dei beni industriali in modo da standardizzare la loro natura, facilitando così la manutenzione del cespite e la ricerca di parti di ricambio;
- gli acquisti per previsioni programmate con lo scopo di favorire il regolare svolgimento dei processi produttivi nei vari stabilimenti dell'impresa.
- il controllo dei prezzi di acquisto per gli approvvigionamenti effettuati dalle sedi periferiche;
- le direttive, le procedure e le politiche di tutte le funzioni acquisti decentrate nei vari stabilimenti.

Ovviamente la direzione acquisti centralizzata dovrà essere autonoma e riuscire a dialogare, facendo da tramite, sia con la direzione dell'impresa che con le varie funzioni periferiche. Il suo obiettivo è quello di far arrivare le politiche direttive (di acquisto, prezzi, materiali, qualità, tecnologie ecc.) ai diversi responsabili di funzione degli stabilimenti. I vantaggi di una struttura centralizzata degli acquisti sono:

- maggiori volumi di acquisto che comportano economie di scala e di volumi più elevate;
- una struttura di acquisto più veloce e snella;
- la definizione di strategie più ampie avendo sotto il diretto controllo tutte le leve;
- la possibilità di promuovere i migliori strumenti di lavoro che favoriscano un'attività più efficiente;
- la capacità di assorbire meglio i cambiamenti che arrivano dalla direzione grazie ad una vicinanza a livello organizzativo.

Occorre però evidenziare anche i principali punti di debolezza. Una eccessiva centralizzazione degli acquisti comporta all'impresa ad allontanarsi troppo dal prodotto e dalle caratteristiche tecniche che la produzione necessita. Infine, la lontananza dal mercato comporta il rischio di perdere di vista le

necessità della filiera non riuscendo a rispondere in maniera tempestiva alle fluttuazioni della domanda.

Decentralizzare la funzione acquisti può essere positivo in alcune situazioni che si andranno subito ad evidenziare. Gli acquisti dei materiali di minore importanza, le parti di ricambio per quei beni strumentali installati nelle sedi periferiche dell'impresa e gli acquisti di forniture generiche che possono essere utili nei processi produttivi dei *plant* secondari rappresentano le maggiori attività di approvvigionamento che si tende solitamente a decentrare. Resta comunque di primaria importanza la comunicazione con la direzione centrale degli acquisti di modo che non si perdano di vista gli obiettivi strategici dell'impresa. Una struttura degli acquisti decentralizzata comporta dei vantaggi:

- una gestione degli acquisti più vicino al prodotto e di conseguenza una migliore relazione che si instaura con lo specifico fornitore;
- una maggiore flessibilità rispetto alle esigenze delle unità operative periferiche dell'impresa;

Mentre i punti di debolezza possono essere rappresentati:

- dai volumi di acquisto frammentati e da economie di scala e di volume ridotte;
- da una moltiplicazione dei ruoli con possibilità di sovrapposizione di alcune referenze per i fornitori;
- dalla possibilità di definire delle strategie di acquisto che rischiano di non essere in linea con le direttive generali dell'impresa.

A volte alcune imprese ricorrono ad una struttura che si può definire ibrida (né centralizzata né decentralizzata in assoluto), dove la gestione degli acquisti può in alcuni casi essere critica. Si potrebbero manifestare zone dove manca una effettiva gestione (zone d'ombra) e zone invece dove si verifica una sovrapposizione di ruoli o di funzioni. Per cercare di risolvere questo problema si può definire in modo unico dove interviene la funzione centrale e dove quelle periferiche. Ad esempio si può suddividere il campo d'azione secondo diversi criteri: per categorie merceologiche, per liste di fornitori, per *business unit* dell'impresa o per valore dell'ordinato. Dato che l'obiettivo

di strutturare in modo vincente la funzione acquisti è quello di incidere in modo preponderante sui costi complessivi dell'impresa, basare il perimetro di valutazione sulla categoria merceologica o sull'area geografica dei fornitori risulterà una scelta opportuna.

## **1.5 La funzione degli acquisti.**

### 1.5.1 Acquisti e approvvigionamenti

Così nel mondo economico di oggi come nelle epoche storiche passate, la funzione acquisti ha sempre ricoperto un ruolo strategico di primissimo piano. Gli acquisti rappresentano, infatti, una delle strutture base per ciascuna impresa perché ogni processo produttivo e distributivo necessita di quel flusso di forniture indispensabili per il suo svolgimento. Per questo motivo e per altri di natura economica, la funzione va assumendo nell'impresa posizioni sempre più importanti.

Sulla differenza etimologica tra gli acquisti e gli approvvigionamenti si è detto molto in passato. Nella maggior parte dei paesi si è giunti a codificare ufficialmente le due parole attraverso significati diversi anche se riferiti all'ampiezza delle relative funzioni. Il termine approvvigionamento<sup>60</sup> indica il compito di fornire all'impresa un corretto flusso di merci in linea con la pianificazione e la programmazione effettuate. Questa sotto funzione include anche l'acquisto<sup>61</sup> vero e proprio dei beni o dei servizi necessari per svolgere il processo produttivo aziendale: come ad esempio la stipula dei contratti e gli accordi sui tempi e sulle modalità di consegna. In altre parole, l'acquisto rappresenta la conseguenza logica della funzione approvvigionamenti, ovvero la traduzione sul piano operativo dell'aspetto della politica aziendale

---

<sup>60</sup> La fase di approvvigionamento è una delle più critiche per l'impresa e attraverso la quale è possibile evidenziare determinati comportamenti da mettere in atto:

- valutazione dei fabbisogni quantitativa, qualitativa ed economico-finanziaria;
- pianificazione degli acquisti e delle consegne;
- valutazione dei mercati di approvvigionamento e confronto tra fornitori concorrenti per scegliere l'offerta migliore;
- valutazione delle offerte e decisione sui tempi di consegna, bilanciando le esigenze produttive dei fornitori con quelle interne delle varie funzioni dell'impresa;
- scelta del prezzo considerando il costo unitario, la qualità, la quantità, le congruenze tra le specifiche tecniche fornite e l'ordine percepito, lead time di fornitura, tempi e termini di pagamento e modalità di trasporto.

<sup>61</sup> La fase di acquisto è una piccola parte della fase di approvvigionamento e rappresenta l'atto vero e proprio con la stipulazione dei vari contratti e la definizione delle clausole (come ad esempio modalità e termini di pagamento, tempi di consegna ecc.).

rivolto alla fornitura delle merci e delle materie prime. Grazie alla differenza teorica e strutturale delle due definizioni presentate, si articola le funzioni all'interno dell'impresa e le gerarchie organizzative. Da un altro punto di vista si può analizzare la funzione acquisti e quella di approvvigionamento secondo la variabile tempo. Infatti, la prima ha una logica di breve periodo volta ad assicurare all'impresa quanto necessario per lo svolgimento del processo produttivo; la seconda invece ha un obiettivo di medio lungo termine delineando le politiche da adottare in fase di acquisto e di portare profitto all'impresa.

### 1.5.2 Gli obiettivi incrementali della funzione acquisti

Gli acquisti sono attività circoscritte da obiettivi e orizzonti chiaramente definiti dalla strategia aziendale. In particolare vengono delineati i confini nella specializzazione del compratore, nelle capacità di analisi richieste dall'impresa, nelle capacità di tradurre i piani strategici in attività operative e di confrontare i risultati ottenuti con le stime preventive per verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il tutto deve essere accompagnato da una giusta dose di esperienza del buyer perché l'acquisto vero e proprio non è né una scienza esatta né tantomeno un'arte. In linea con questo filone di pensiero si presentano gli obiettivi della funzione acquisti, i quali possono essere definiti come: “la capacità di applicare positivamente un alto grado di professionalità idonea a garantire e soddisfare le esigenze di tutte le altre funzioni aziendali e in ultimo l'obiettivo finale dell'azienda o in altri termini, l'attitudine di ricercare, valutare e decidere, dopo aver calcolato tutte le esigenze qualitative, tecniche, economiche e finanziarie manifestate dalle altre funzioni aziendali come necessità inderogabili per il conseguimento del profitto.”<sup>62</sup>

Si è già evidenziato che oggi l'impresa non può permettersi il lusso di trascurare tutte le opportunità di migliorare efficacemente la funzione acquisti. Infatti, le più evolute hanno già interiorizzato i vantaggi (di costo, di innovazione, di velocità) che contribuiscono ad impattare sulla posizione

---

<sup>62</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 1, pagina 25.

competitiva. In questo caso il rapporto che si instaura tra i soggetti della catena di fornitura coinvolge le scelte strategiche dei diversi top management. L'obiettivo di tutte queste iniziative è quello di creare la migliore relazione tra impresa e fornitore con un'attenzione in particolare alla riduzione del *lead time* di fornitura, allo sviluppo di prodotti e servizi in *co-partnership*<sup>63</sup> fino alla riduzione delle difettosità delle forniture. A livello più strategico, modificare e migliorare il rapporto di fornitura può avere un impatto diretto sul valore che l'impresa offre ai propri clienti. Passando ad una logica interna di impresa, è necessario analizzare il ruolo ricoperto dalla funzione acquisti all'interno della catena del valore aziendale. Si evidenzia in particolare ben cinque macro – elementi di creazione del valore per la funzione acquisti<sup>64</sup>:

- aumentare il livello di qualità delle forniture a parità di costo totale;
- ridurre il *lead time* di fornitura e migliorare le logiche di trasporto, imballo e consegna;
- portare in impresa innovazione grazie allo sviluppo di conoscenze e competenze dei fornitori;
- generare economie misurabili in ottica di costo totale;
- contribuire al miglioramento dell'efficienza finanziaria attraverso il prolungamento e il miglioramento dei termini di pagamento.

La relazione tra il valore generato dall'impresa e quello provocato dagli acquisti può essere rappresentato secondo il modello di creazione del valore di Porter<sup>65</sup>. Tale modello si articola suddividendo le varie attività dell'impresa (tra le quali sono presenti gli acquisti) in primarie e di supporto. Le prime apportano in sequenza un contributo specifico all'incremento del valore dell'impresa (ad esempio si parte dalla catena dei fornitori, poi seguendo il flusso delle informazioni si arriva alla trasformazione del prodotto, la logistica esterna, il marketing, le vendite e i servizi al cliente). Mentre le seconde sovrintendono le attività di creazione del valore fornendo un

---

<sup>63</sup> Rappresenta, a seconda delle necessità del cliente finale, una soluzione studiata, progettata e prodotta insieme ad alcuni fornitori considerati strategici.

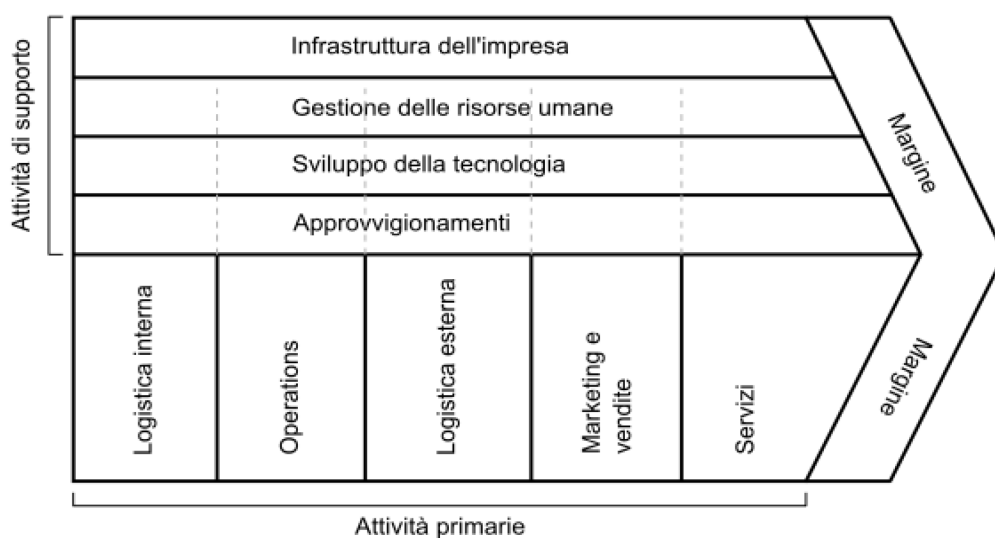
<sup>64</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 2, pagina 8.

<sup>65</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il testo di: M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino, 2011.

contributo indipendentemente dalle altre attività dell'impresa. A questo livello appartengono l'infrastruttura aziendale, la gestione delle risorse umane, gli approvvigionamenti e lo sviluppo tecnologico.

Viene presentata in figura la relazione tra la funzione approvvigionamenti e le altre dell'impresa con un'ottica di valutare e quantificare il suo apporto alla creazione del valore finale.

Figura I.6 Creazione di valore negli acquisti e nell'impresa.



Fonte: M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino, 2011.

La strategia aziendale, secondo quanto riportato in figura, si articola in una serie di azioni concrete con l'obiettivo di massimizzare la creazione del valore nel tempo attraverso le attività primarie e di supporto. La strategia degli acquisti è una declinazione di quella dell'impresa ed è opportuno valutare il suo contributo al valore finale generato. Per far ciò è necessario misurare la performance degli acquisti, tenendo presente cinque macro elementi di creazione del valore<sup>66</sup>:

- risparmio o economie (secondo una logica di *total cost*);
- miglioramento delle tempistiche;

<sup>66</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 2, pagine 20 - 21.

- efficienza finanziaria;
- miglioramento della qualità;
- innovazione.

La funzione acquisti ha il compito di venire in possesso delle forniture necessarie essendo responsabile del processo stesso. Quest'ultimo si sviluppa attraverso diverse fasi, partendo dalla definizione dei bisogni, si articola poi nella negoziazione del prezzo di acquisto, nella definizione delle condizioni di fornitura e dei termini di pagamento, concludendo con la stipula del contratto e il controllo di consegne e pagamenti. La funzione acquisti non ha la responsabilità per la pianificazione, la gestione delle scorte e la verifica della qualità; ma questo non significa che non ne sia in stretto e continuo contatto con le altre funzioni responsabili all'interno dell'impresa. Infatti le incessanti relazioni degli acquisti con la produzione, con il controllo qualità, con la logistica incidono in maniera significativa sui compiti del buyer. Quest'ultimo si vede ridotto il suo carico di lavoro pur restando in suo capo i costi e i rischi connessi alla fase di approvvigionamento. In particolare i pericoli a cui va incontro un responsabile degli acquisti sono:

- rischio di fornitura;
- dipendenza dai fornitori più grandi;
- rischio di solidità finanziaria;
- proprietà intellettuale;
- rischio di valuta (per le forniture internazionali).

Oltre a questi rischi che possiamo definire più classici se ne aggiungono dei nuovi considerando il continuo sviluppo delle economie e di nuovi modelli di business:

- volatilità dei prezzi e dei mercati;
- rischio di immagine, marchio e reputazione per l'impresa;
- rischio socio – politico;
- rischio legato a potenziali interventi ad accordi o contratti già stipulati;

- *social – responsibility.*

La loro evoluzione è dovuta alla crescente complessità derivante dai fenomeni di sviluppo sia interni che esterni all'impresa. Tra i maggiori motivi interni si verifica: l'oscillazione continua nella valutazione tra *make or buy* (logica di creazione del valore), le riorganizzazioni interne, le tensioni e le relazioni interfunzionali e la crescente proliferazione di prodotti e servizi. Dal punto di vista esterno invece si verificano: un continuo ampliamento dell'orizzonte geografico del mercato di fornitura, una crescente complessità sia finanziaria che strategica, settori in continuo cambiamento con fenomeni di concentrazione, di nuovi entranti o di sostituti e una riduzione del ciclo di vita del prodotto offerto. L'insieme di questi fenomeni evolutivi hanno portato la funzione acquisti ad incidere enormemente nella creazione di valore per l'impresa, attraverso un contributo continuo all'innovazione e alla capacità di ingranarsi all'interno delle sempre più complesse *supply chain*. Infatti per poter oggi gestire una catena di fornitura occorre porre l'attenzione su tre tematiche chiave<sup>67</sup>:

- *re design*: un ambiente dinamico e in continua evoluzione chiede un continuo ridisegno a livello di network di flussi di informazioni e di materiali, di costi e di tempi;
- allineamento: ad ogni ridisegno corrisponde un riallineamento delle strutture sia interne che esterne e degli obiettivi rispetto a costi, tempi e qualità;
- sostenibilità finanziaria: la sostenibilità nel tempo di un network di fornitori è divenuto un tema sempre più importante rappresentando anche una grande opportunità per il mondo finanziario.

Entrando più ancora nello specifico delle persone che lavorano all'interno della funzione acquisti, in particolare il ruolo del buyer, si vuole far emergere in breve i diversi compiti e le caratteristiche più opportune per ricoprire con successo una posizione simile all'interno dell'impresa.

---

<sup>67</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 2, pagine 11 - 12.



Le conoscenze necessarie si sono indubbiamente moltiplicate. Come primo elemento, anche se al tempo d'oggi si da per scontato, è la conoscenza delle lingue e in particolare dell'inglese. La mancanza di questo fondamentale requisito si è dimostrato un forte limite per quelle persone che sono costrette ad affrontare relazioni internazionali. Una seconda competenza di base, anch'essa data un po' per certa, è quella informatica. Un valido buyer deve infatti saper padroneggiare bene tutti i principali strumenti informatici che siano di aiuto nella normale attività quotidiana (strumenti semplici, fogli elettronici, programmi di gestione degli acquisti ecc.). A queste fondamentali competenze è necessario possedere conoscenze più specifiche della funzione che riguardano ad esempio l'ambito negoziale, economico - finanziario, legale e strategico. Per ricoprire un ruolo simile la formazione scolastica è importante, ma non escludente in termini assoluti sempreché le carenze di un determinato profilo siano colmate da una preparazione culturale e da una predisposizione e una mentalità consona all'attività professionale. Oltre alle competenze specifiche, necessarie per ricoprire questa figura all'interno dell'impresa, occorre avere un atteggiamento e un comportamento opportuno per svolgere al meglio il compito del buyer<sup>68</sup>. In particolare, fanno parte dei tratti o delle attitudini distintive la proprietà del linguaggio, la chiarezza e la facilità di interloquire fuori dal comune, utilizzando in maniera efficace ed efficiente gli strumenti comunicativi a sua disposizione. Un'altra caratteristica fondamentale nella comunicazione è il saper ascoltare la controparte, dimostrando di avere elasticità e prontezza nelle decisioni, non facendosi mai trovare impreparato sui bisogni interni che l'impresa manifesta ai propri fornitori<sup>69</sup>. Oltre a questo, il buyer, deve possedere capacità e conoscenze adeguate per l'esercizio della professione, avendo come obiettivi personali e globali di stilare e far rispettare le clausole e gli impegni presi con i singoli fornitori e di influire sulla formazione del profitto d'impresa, generando valore.

---

<sup>68</sup> Per ulteriori approfondimenti e comprendere meglio le dinamiche tra il buyer e l'intera *supply chain* si veda il libro: M.R. Marcone, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, capitolo 1, pagina 43.

<sup>69</sup> F. Sciabolini, *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi Editore, Torino, 1974, capitolo 1, pagine 28 - 32.



## 2. IL SOURCING E LA GESTIONE STRATEGICA DEI FORNITORI

### 2.1 Premessa

Nel secondo capitolo del presente lavoro si entra nello specifico dell'attività di ricerca, andando ad analizzare nel dettaglio la relazione tra impresa e fornitore. Precisamente si inizia, nel paragrafo 2.2, con il presentare la domanda interna dell'impresa, dove si evidenzia come essa si origina e quali sono gli obiettivi aziendali di riferimento. Di riflesso viene analizzato anche il mercato di offerta e i soggetti che vi fanno parte, con lo scopo di fare una panoramica completa della fase di *sourcing* del fornitore, parte fondamentale del processo di approvvigionamento. Successivamente, nel paragrafo 2.3 viene presentata la fase di ricerca del fornitore come attività di gestione interna all'impresa. In particolare, si evidenzia cosa vuol dire il termine *sourcing* del fornitore, l'organizzazione e la struttura di un parco fornitori e, infine, la valutazione delle opportunità rintracciate nella ricerca. Il paragrafo si conclude trattando nello specifico la creazione di una struttura concreta del parco fornitori. Nel quarto ed ultimo paragrafo si analizza la gestione dei fornitori e si conclude il secondo capitolo presentando la *vendor evaluation* come un processo utile ad una valutazione efficace di questi ultimi.

### 2.2 La domanda interna e la conoscenza del mercato

#### 2.2.1 La domanda interna e gli obiettivi aziendali

La definizione della domanda interna per l'impresa, in termini sia qualitativi (cioè stabilire di cosa si ha bisogno) sia quantitativi (di quanto è necessario), porta a definire il segmento del mercato dell'offerta di fornitura a cui è possibile rivolgersi, facendo sempre fede alle caratteristiche che i fornitori devono possedere per poter collaborare con l'azienda. Una volta definita la domanda, le possibilità di incidere sui volumi di spesa si possono ridurre di molto, fino ad essere limitate da una semplice valutazione dei prezzi di mercato e alla ricerca di strategie negoziali migliori. Com'è

facile intuire, il mercato dell'offerta risente pesantemente di quanto deciso nelle fasi precedenti, e rappresentando uno degli step conclusivi, è dipendente dalle azioni messe in atto nelle fasi a monte. Ogni organizzazione per poter correttamente funzionare nel tempo, deve avere e mantenere una struttura operativa alla quale assegnare degli obiettivi da raggiungere. Per questo motivo necessita di risorse adeguate in termini qualitativi e quantitativi. L'esigenza di risorse genera la domanda interna, la quale dipende da diversi fattori dimensionali (variabili), come ad esempio fattori operativi o qualitativi e inoltre dal tipo di obiettivi posti. Le variabili indicano e allo stesso tempo influenzano quanto e cosa comprare. L'individuazione e la valutazione di questi driver rappresentano le condizioni essenziali per poter governare la domanda interna di beni. Infatti, le variabili anzi dette, per poter essere di supporto, devono essere in linea con gli obiettivi strategici ed operativi dell'impresa. La domanda interna è soggetta anche a dei vincoli, sia interni che esterni<sup>1</sup>. I primi sono in genere quelli che tendono a mantenere in linea le esigenze della funzione acquisti con gli obiettivi globali dell'impresa: in particolare si fa riferimento all'ottimizzazione delle risorse economiche, alle tipologie di risorse da utilizzare, alle modalità per individuare e pianificare i fabbisogni (ad esempio la produttività delle risorse interne e il budget). I secondi possono derivare dai bisogni dei clienti o in generale dal mercato dell'offerta (capacità produttiva, *lead time* di fornitura, ecc.).

E' importante sottolineare le esigenze di pianificazione dei fabbisogni perché queste derivano dalla necessità di rispettare, per l'impresa, i tempi di consegna al cliente finale. Ancora, la pianificazione dei fabbisogni permette di allineare tutta la *supply chain*, minimizzando le scorte e gestendo al meglio la relazione con i fornitori. Dare a questi ultimi una visibilità maggiore sui volumi e sulle consegne permette di ottenere delle migliori condizioni di acquisto. La domanda interna, infatti, nasce dalle esigenze che sono connesse al funzionamento delle organizzazioni ed è quindi una componente essenziale e strutturale del business. Governare la domanda non significa

---

<sup>1</sup> R. Colangelo, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 6, pagina 115.

assolutamente ostacolarla, ma assicurare coerenza agli obiettivi aziendali per quanto riguarda sia le risorse da acquisire che gli impegni di spesa, evitando sprechi o risparmi eccessivi che penalizzerebbero il processo produttivo e il risultato finale dell'impresa. Le azioni che sono messe in pratica solamente per risparmiare sul budget aziendale o che riducono il prezzo di acquisto delle forniture non portano poi necessariamente ad un risultato finale positivo. Questo a causa del verificarsi di alcuni eventi negativi come ad esempio minore qualità, o tempi di consegna più lunghi.

Mantenere la domanda interna coerente con gli obiettivi di natura strategica del business, grazie al controllo della coerenza delle esigenze che la generano e degli obiettivi operativi, permette una gestione efficace della spesa. Per questo, all'interno della struttura aziendale, è opportuno condividere gli obiettivi che vengono posti e che questi siano coerenti con lo *spend management*<sup>2</sup>.

La condivisione di questi richiede ovviamente una loro conoscenza e una loro accettazione all'interno dell'impresa, altrimenti i segnali inviati dal vertice non arrivano con la giusta risonanza e intensità alle funzioni aziendali. La presenza di legami deboli, infatti, favorisce atteggiamenti di resistenza alla base e le persone sono portate più spesso ad affermare il proprio ruolo portando l'impresa a diventare rigida nel suo complesso<sup>3</sup>. Tutto ciò provoca un aumento della spesa e una difficoltà a raggiungere ciò che era stato programmato. Gli obiettivi operativi, precedentemente annunciati, derivano dal piano strategico e sono essenziali per raggiungere la *mission* dell'impresa.

Questi sono articolati secondo quattro prospettive tra loro complementari<sup>4</sup>:

- economico – finanziaria;

---

<sup>2</sup> Lo *spend management* rappresenta un processo di raccolta, gestione, classificazione e analisi dei dati di spesa con l'obiettivo di ridurre i costi di approvvigionamento. Questa filosofia di gestione può anche essere utilizzata in altre come ad esempio la gestione del parco fornitori, quella delle forniture, la gestione dei contratti e la pianificazione e la produzione del prodotto avendo sempre come scopo principale il miglioramento dell'efficienza dell'impresa.

R. Colangelo, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016.

<sup>3</sup> Si vuole intendere che una non condivisione delle linee guida e degli obiettivi tra le funzioni e il vertice all'interno dell'impresa, porta la struttura di quest'ultima a irrigidirsi, con il risultato finale di un'organizzazione poco flessibile.

P. De Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008.

<sup>4</sup> R. Colangelo, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 6, pagina 118.

- clienti – mercati;
- processi interni di business;
- sviluppo delle risorse interne.

La prospettiva economico – finanziaria determina gli obiettivi di risultato del business relativi ai costi e ai ricavi, ed è da questi che si determinano le finalità di spesa e le politiche aziendali sugli investimenti. Le successive prospettive determinano gli obiettivi di risultato del business grazie allo sviluppo del mercato, mediante l’offerta di valore aggiunto ai propri clienti (differenziazione di prezzo e costo), o di economicità interna (contenimento dei costi, efficienza dei processi, aumento del margine operativo). E’ da queste prospettive che si elaborano gli obiettivi operativi che devono essere raggiunti attraverso l’esercizio e i relativi vincoli di spesa.

Soddisfare i fabbisogni dell’impresa, applicando quindi un’ottica di *spend management*, deve essere fatto seguendo obiettivi di contenimento della spesa e, successivamente, il raggiungimento dei risultati deve avvenire con il minimo sforzo di risorse economiche. Per soddisfare la domanda interna e il controllo della spesa, del mercato e quello dei fornitori si utilizzano strategie prima commerciali e poi negoziali. Lo *spend management* si concentra sulla problematica della formazione della domanda e di come poterla governare agendo su due variabili chiave: cosa comprare e quanto. Per poter governare la domanda interna occorre, infatti, individuare le esigenze effettive dell’impresa, valutarle in relazione agli scopi da raggiungere e infine individuare le modalità di soddisfazione più consone rispetto alle finalità. Tra tutte le esigenze che si manifestano internamente, solamente quelle che sono coerenti con gli obiettivi aziendali potranno permettere di creare valore, il resto invece può portare a sprechi e perdite, necessitando di conseguenza una più accurata attenzione.

I driver che consentono di governare la domanda interna possono essere di vario tipo e inoltre possono avere una maggiore o minore efficacia a seconda del grado di coinvolgimento delle

persone all'interno della struttura. Governare la domanda<sup>5</sup>, in ogni modo, necessita di un cambiamento dei comportamenti all'interno dell'organizzazione. Ciò che influisce sul cambiamento possono essere ad esempio l'utilizzo di strumenti differenti, la revisione delle politiche adottate, l'impostazione di nuove regole, la diffusione della cultura aziendale e lo svolgimento di azioni di comunicazione. Come in tutti i cambiamenti, gli interventi devono essere rapidi e precisi con l'obiettivo di portare un risultato positivo per l'impresa e che sia poi duraturo nel lungo periodo. Ovviamente perché un effetto sia prolungato nel tempo occorre interventi più profondi e strategici, andando ad intaccare la cultura dell'impresa<sup>6</sup>.

Per essere efficace, un sistema di governo della domanda interna all'impresa richiede di<sup>7</sup>:

- conoscere i driver della domanda, poter misurare la spesa e controllare tanto la destinazione quanto l'efficacia, distinguendo i costi che hanno poi un risvolto positivo sul reddito da quelli che non lo hanno;
- definire politiche di investimento e di consumo che siano poi coerenti con gli obiettivi di risultato dell'impresa;
- costruire e condividere una cultura del controllo dei costi e della loro produttività per poter eliminare il più possibile gli sprechi.

Una volta evidenziato ciò che si necessita per un opportuno governo della domanda, si devono sottolineare i risultati ai quali deve ambire l'impresa. Un primo risultato è sicuramente

---

<sup>5</sup> Per governare in maniera efficace la domanda interna è necessario che l'impresa in primis e la funzione acquisti siano in grado di gestire tutte le informazioni e i relativi driver che provengono dalle altre funzioni, spesso influenzati anche dai clienti dell'azienda stessa.

<sup>6</sup> Con il termine cultura d'impresa si intende l'insieme di norme, di valori e di idee che vengono quotidianamente applicati dalle persone nel lavoro quotidiano all'interno dell'impresa. Molto spesso questi valori, seppur non formalizzati, sono da considerarsi determinanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici che l'azienda ha precedentemente determinato. La cultura d'impresa, riassumendo, è quell'insieme di elementi profondi e poco tangibili che però sono alla base di tutte le scelte, i comportamenti e le operazioni messe in atto dalle persone all'interno della struttura organizzativa.

L. Martinelli, *Cultura d'impresa e valori aziendali*, 4 ottobre 2015, articolo disponibile sul seguente sito web <http://geckosys.it/it/la-cultura-dimpresa/>, data di download ottobre 2015.

<sup>7</sup> R. Colangelo, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 6, pagina 120.

rappresentato dalla ridefinizione<sup>8</sup> della domanda accorpendo e standardizzando i bisogni dell'impresa. Successivamente si deve controllare che le risorse interne vengano completamente utilizzate e questo è possibile farlo attraverso la misura e l'ottimizzazione della loro produttività. In questo caso è opportuna anche l'analisi *make or buy*, cioè capire cosa è possibile fare internamente e cosa invece esternalizzare. Altro risultato da perseguire con il governo della domanda è senza dubbio l'eliminazione degli sprechi, nella forma di consumi eccessivi, o di disponibilità di capacità eccessive (ad esempio eccedenze di magazzino o risorse inutilizzate). Infine, la corretta pianificazione dei fabbisogni (in particolare quelli della domanda esterna) è un ulteriore risultato da perseguire attraverso il controllo della domanda interna.

### 2.2.2 La conoscenza del mercato di fornitura

Per cercare di soddisfare la domanda interna, l'impresa deve rivolgere lo sguardo al segmento del mercato dell'offerta<sup>9</sup> ed approcciarsi quindi verso il complesso mondo dei fornitori, considerando diverse variabili chiave, prima di instaurare un rapporto commerciale ottimale. Per cercare di facilitare il lavoro alla funzione acquisti e di standardizzare il processo si preselezionano quei fornitori che sono già stati valutati e giudicati adeguati a collaborare con l'impresa, attraverso un rapporto stabile e duraturo. Questi particolari soggetti vengono aggiunti nell'albo fornitori<sup>10</sup> dell'impresa che li seleziona e li individua a seconda delle loro competenze e delle caratteristiche di ciascuna fornitura. L'albo fornitori è, infatti, il risultato di un'attività di gestione del mercato dell'offerta che viene governata in modo sistematico e strutturato. Partendo dalla conoscenza dei

---

<sup>8</sup> Ridefinire la domanda interna significa modificare le sue caratteristiche, per migliorare la coerenza con gli obiettivi e per adeguarla alle condizioni del mercato dell'offerta poterle sfruttare al meglio.

<sup>9</sup> Il mercato di offerta rappresenta il luogo "geografico virtuale" dove le imprese sono disposte a vendere i loro beni o servizi in un determinato momento temporale e ad un certo prezzo.

L'offerta di un dato insieme di beni o servizi dipende da diversi fattori tra i quali si evidenzia:

- costi di fattori produttivi;
- introduzione di nuove tecnologie;
- prezzo;
- altri fattori esterni all'impresa come ad esempio clima, leggi, situazione economica internazionale.

R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisi, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2008, capitolo 2, pagina 29 – 36.

<sup>10</sup> Il termine albo dei fornitori verrà successivamente trattato, all'interno di questo capitolo, nel sottoparagrafo 2.3.3.



bisogni interni (derivanti dalle caratteristiche della domanda interna e dagli obiettivi di business) viene poi elaborata la strategia di acquisto. La costruzione e il continuo aggiornamento dell'albo fornitori avviene grazie ad una attività di ricerca delle possibili fonti di approvvigionamento, svolta tenendo sempre presente le esigenze e le politiche dell'organizzazione. La sua gestione permette all'impresa il mantenimento nel tempo e l'ottimizzazione dell'albo stesso sia come numero, sia come caratteristiche dell'offerta (servizio, qualità e prezzo della fornitura stessa).

Il cambiamento degli scenari di business, con la focalizzazione delle imprese solo su determinate competenze e l'esternalizzazione di tutto il resto, ha reso molto più complesso e difficile da gestire il processo di acquisto. Questo ha spostato l'attenzione in modo preponderante sulla capacità di negoziare le caratteristiche del rapporto di fornitura. Infatti, come più volte si è detto, un'ampia porzione di creazione del valore si è spostata nel processo produttivo del fornitore, "portando l'impresa ad acquistare sempre più risultati che cose."<sup>11</sup> Di conseguenza, tutto ciò, spinge l'impresa a sviluppare una elevata capacità di gestione del mercato dell'offerta per poter individuare le più opportune fonti di approvvigionamento in linea con le esigenze di risultato.

D'altro canto anche per i fornitori, la trasformazione delle logiche di business ha portato a modificare sia i loro obiettivi che il modo di operare nel processo produttivo. In queste circostanze, la capacità di ottenere condizioni migliori dalle relazioni instaurate, sfruttando le proprie posizioni di leadership, assume un'importanza rilevante per l'impresa solamente nella fase successiva a quella di ingresso nel mercato e dell'instaurazione di rapporti di fornitura.

Riassumendo, per cercare di sviluppare in maniera corretta un processo di acquisto, efficace sia negli aspetti economici che nel risultato e nella soddisfazione delle esigenze, occorre avere una base di conoscenza approfondita sia della domanda interna che del mercato che circonda l'impresa. Conoscere il mercato dell'offerta, relativamente alle caratteristiche del settore e dei fornitori,

---

<sup>11</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 133.

significa avere la capacità di poter integrare con esso sia le opportunità che di cercare di ottimizzare il rapporto di prezzo/risultato.

La possibilità per l'impresa di soddisfare la domanda interna, e di conseguenza tutti i soggetti che partecipano al processo produttivo, dipende dall'abilità di saper scegliere, tra tutte quelle individuate all'interno di uno specifico mercato, l'offerta che risulti migliore (quella che riesce a portare valore all'impresa). Ovviamente questa scelta, come tutte le altre messe in atto dalla funzione acquisti, deve essere fatta utilizzando politiche e criteri di gestione definiti dalla strategia. Tendendo presente quando detto è necessario stabilire<sup>12</sup>:

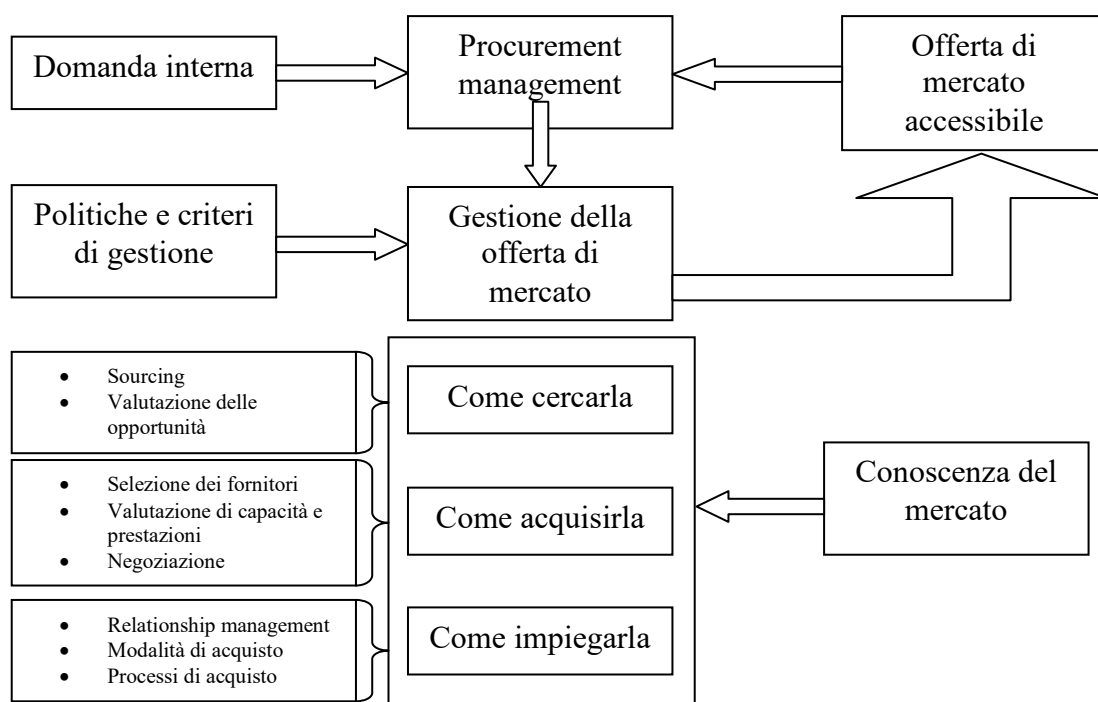
- come cercare l'offerta "giusta" per l'impresa: indica le basi su cui svolgere delle sistematiche attività di marketing di acquisto e inoltre di valutare le opportunità che offre il mercato di fornitura;
- come acquisire la fornitura una volta individuata: evidenzia quali politiche o criteri mettere in pratica per selezionare i fornitori, valutare le loro capacità e le loro prestazioni passate e infine cercare di individuare le modalità di intervento ottimali per quel determinato fornitore o per una particolare fornitura;
- come impiegare la fornitura una volta che l'impresa ne sia entrata in possesso: ovvero quale tipo di rapporto poter intraprendere per far continuare la relazione con il fornitore in parola.

In breve, si cerca di riassumere quanto fin'ora detto all'interno di un grafico.

---

<sup>12</sup> R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisini, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009, capitolo 2 pagina 29.

Figura II.1 La domanda interna e la gestione del mercato dell'offerta.



Fonte: R. Colangelo, *Spend management e procurement management*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 6, pagina 134.

Nelle varie fasi passate dell'evoluzione economica, il rapporto tra acquirente e venditore è cambiato e continuerà a farlo in futuro. Per evidenziare le differenze nella relazione si può partire dall'economia mercantile<sup>13</sup>, nella quale da una lato si trovava il mercante (soggetto che tende ad acquistare al prezzo più basso e a rivendere, nel più breve tempo possibile, al prezzo più alto) e dall'altro l'acquirente (che contrastando l'atteggiamento del mercante cerca di acquistare al prezzo più basso). Questo primordiale tipo di rapporto poggiava le fondamenta nel fatto che il mercante era l'unico intermediario tra l'acquirente finale e il produttore dei materiali e, per forza di cose, aveva competenze standardizzate e poco specializzate. Con l'avvento della figura dell'imprenditore<sup>14</sup> e con lo sviluppo del commercio e dei mercati, il principale elemento non è più il prezzo, ma il valore

<sup>13</sup> L'economia mercantile, ispiratasi alla corrente economica del mercantilismo, si affermò intorno al 1500 e si basava sullo scambio, infatti, in questo periodo, essi divennero più intensi e raggiunsero paesi più lontani. C.M. Cipolla, *Storia economica dell'Europa preindustriale*, Il Mulino, Bologna, 2002.

<sup>14</sup> Inteso come figura in grado di coordinare tra di loro i diversi fattori produttivi che caratterizzano il processo di un'impresa.

che si ricava dallo scambio. Attualmente la competizione a livello globale dei mercati, porta l'offerta a modificare continuamente le logiche di business, influenzando le imprese a creare nuove strategie e nuovi modelli per difendere il vantaggio competitivo acquisito. Se l'impresa non riesce a fare questo ulteriore passo innovativo e a guardare le dinamiche di business in modo differente rispetto al passato, rimarrà ancorata a logiche di confronto oramai superate come ad esempio il prezzo, che anche se importante, non è capace di ben governare la spesa globale. Detto ciò, è per questi motivi che il rapporto con l'offerta deve essere affrontato in modo sistematico per poter utilizzare a proprio vantaggio tutte le componenti della spesa che caratterizzano l'acquisto. La capacità dell'impresa di analizzare e conoscere il mercato di fornitura si acquisisce attraverso lo studio del business dei leader, e le attività di ricerca, selezione, qualificazione e valutazione dei propri fornitori. In particolare, occorre comprendere come il fornitore può creare valore per l'impresa e per il cliente finale e paragonare questo con il prezzo imposto. E' infatti dalla costruzione del prezzo e dei margini di redditività che l'impresa può intervenire in fase di trattativa proprio con i fornitori.

L'evoluzione dei mercati di business ha portato a situazioni più complesse, dove l'offerta si amplia nei contenuti. Nello specifico, sono aumentati i servizi a valore aggiunto per l'impresa e le modalità con le quali un fornitore riesce a raggiungerla. L'analisi dei costi di acquisto di una generica impresa ha permesso di vedere, come in una nuova tipologia di fornitura, oltre al bene offerto, è presente un cospicuo corredo di servizi che riducono l'impegno dell'impresa utilizzatrice. Rappresentano degli esempi di quanto detto il godimento di beni di terzi, la vendita di beni attraverso canali messi a disposizione da organizzazioni commerciali e la vendita di materiali di consumo tramite l'utilizzo di organizzazioni di distribuzione. Il primo caso porta ad una riduzione della spesa complessiva e soprattutto non è richiesto l'investimento iniziale dovuto di norma per l'acquisto di un bene strumentale<sup>15</sup>. Nel secondo caso i produttori limitano il rischio complessivo vendendo a grandi strutture, capillarmente radicate sul territorio, che permettono di ridurre i costi

---

<sup>15</sup> L. Marchi, *Introduzione alla contabilità d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017.

commerciali dei fornitori. Nell'ultimo esempio, invece, si riesce a immettere nel mercato una grande quantità di fornitura riuscendo a “fare magazzino” per il cliente – impresa nelle grandi organizzazioni di distribuzione e a far reperire le forniture in linea con le necessità e le tempistiche dell'impresa acquirente.

In generale si può dire che i mercati si sono evoluti e soprattutto si continuano a sviluppare verso modelli di business nei quali la vendita rappresenta solamente una parte delle forniture, mentre il servizio aggiuntivo porta alla creazione del vantaggio competitivo<sup>16</sup>. In questo contesto di cambiamento, i leader di mercato offrono servizi<sup>17</sup> a corredo della fornitura per affermare la leadership, facendo leva sui propri punti di forza. Una conseguenza di ciò, nel contesto generale presentato di evoluzione dell'offerta, è quella di cambiare il modo con cui il fornitore realizza il proprio profitto.

Per concludere, in ogni settore ci sono criteri di condizione di business e di redditività che sono specifici e ben delineati, i quali devono essere conosciuti dall'impresa per poter valutare l'offerta migliore e per poter efficacemente contrattare prezzo e modalità di esecuzione. Affrontare un mercato conoscendo come operano le principali imprese che vi fanno parte, quali sono le strategie che perseguono i leader, quali sono i margini e come essi si formano permette di trovare il giusto equilibrio tra domanda e offerta, il giusto prezzo che permetta di soddisfare sia il fornitore che l'impresa acquirente.

---

<sup>16</sup> Il vantaggio competitivo rappresenta l'insieme di elementi dell'offerta (prodotti e servizi) che mette l'impresa nella condizione di vantaggio nei confronti della concorrenza (i clienti comprano dall'impresa in questione rispetto alle imprese concorrenti). Secondo Micheal Porter, un vantaggio per essere sostenibile nel tempo deve essere veramente innovativo rispetto a quello che si trova in circolazione, deve, inoltre, anche essere in grado di creare un nuovo mercato e produrre una forte creazione di valore, spingendo chi è in grado di sfruttarlo in una posizione di leader.

M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Bologna, 1985.

<sup>17</sup> Il business è completamente cambiato e la parte essenziale della fornitura per molti casi rappresenta il servizio offerto e non più il prodotto o la merce di cui necessita l'impresa.

## **2.3 Il sourcing nella gestione del fornitore**

### 2.3.1 La gestione della relazione con il fornitore

La relazione rappresenta l'elemento cardine di successo nella gestione del mondo dei fornitori. Per cercare di raggiungere i migliori risultati in termini di fornitura e di relazione instaurata, l'impresa deve stabilire, attraverso la strategia, qual è il giusto grado di coinvolgimento del fornitore e come gestire il rapporto nel suo complesso. La partecipazione e il coinvolgimento del fornitore alle attività e agli obiettivi dell'impresa si attuano tramite il coordinamento delle rispettive operazioni di fornitura, attraverso l'interazione tra i soggetti del fornitore e quelli dell'acquirente che partecipano alla relazione e infine grazie all'adeguamento del fornitore rispetto alle risorse e alle capacità richieste dall'impresa. Una strategia di basso coinvolgimento dei fornitori viene giustificata quando questa permette di contenere i costi di acquisto dell'impresa sia diretti che indiretti, sapendo che i primi si abbassano solitamente attraverso la concorrenza. E' una metodologia consigliabile quando l'impresa ha un elevato potere contrattuale e può esercitare una forte pressione nei confronti dei fornitori. Una strategia che si basa su un alto coinvolgimento, invece, permette una riduzione dei processi di produzione per l'impresa e dei flussi di fornitura, portando ad un miglioramento del livello dei servizi e della flessibilità o, infine, ad aumentare la capacità competitiva dell'impresa, proprio grazie all'utilizzo di quella del fornitore. L'adozione di questo tipo di strategia porta a stabilire programmi di crescita e di sviluppo condivisi<sup>18</sup>. Ovviamente le strategie di coinvolgimento sono condizionate dal numero di fornitori presente nell'albo dell'impresa perché, com'è facile intuire, una strategia ad alta partecipazione comporta costi elevati e il numero gestito non può essere, per forza di cose, eccessivo. Mentre una strategia di basso coinvolgimento permette un albo fornitori più ampio e un confronto sul prezzo tra più soggetti. Il risultato ottimale per l'impresa è quello di cercare un numero limitato di fornitori con cui collaborare, ma spingendoli continuamente sia attraverso la variabile prezzo che con altri driver a migliorarsi. Per incentivare la competizione si

---

<sup>18</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 136.

può procedere in diversi modi: sia focalizzandosi sulla singola fornitura (competizione dei fornitori sull'opportunità), sia sul livello di prestazione (valutando le prestazioni complessive dei fornitori nel lungo periodo). Nella prima ipotesi si porta il fornitore a migliorare la propria offerta concorrendo sulla singola opportunità, di conseguenza l'impresa ne deriva un vantaggio di costo ma la relazione ne risente in negativo. Nel secondo caso la valutazione è più obiettiva e si dà l'opportunità ai fornitori di restare nell'albo<sup>19</sup> dell'impresa o di uscire dalla graduatoria se questi, durante il tempo preso come riferimento, non lo hanno meritato. L'elaborazione della migliore strategia richiede la conoscenza della situazione interna dell'impresa e del mercato che la circonda, individuando i principali fattori critici. Lo strumento principale, che permette di avere una conoscenza approfondita di quello che è stato acquistato e da quale fornitore, è l'analisi del portafoglio acquisti che, classificandoli in base all'importanza e al rischio, permette di stabilire le principali linee strategiche da seguire.

L'approvvigionamento è a tutti gli effetti un'attività di natura commerciale ed è per questo che necessita del rispetto di principi di etica sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione aziendale<sup>20</sup>. In particolare, entrando nel dettaglio, è necessario che la gestione degli acquisti venga fatta in assoluta trasparenza per quanto riguarda l'operato dell'impresa: dalla definizione delle linee comportamentali da assumere in fase di trattativa, ai criteri e alle politiche di gestione solitamente formalizzati. Le politiche che sono relative alle linee comportamentali dell'organizzazione nei confronti dei fornitori e più in generale del mercato dell'offerta definiscono<sup>21</sup>:

- quali relazioni si instaurano con i fornitori e in quali casi, inoltre, viene valutato come queste relazioni vengono avviate e mantenute nel tempo. Ovviamente per i casi peggiori vengono anche considerate quali sono le cause di un'interruzione di un rapporto di fornitura;

---

<sup>19</sup> Si tratterà nello specifico il significato del termine albo fornitori nel paragrafo successivo (2.3.3).

<sup>20</sup> Ad esempio la certezza di tutelare gli interessi dell'impresa nelle operazioni di fornitura, la certezza del rispetto dei diritti delle controparti, la tutela degli interessi non solo interni ma di tutti gli stakeholder che si trovano più a valle nella supply chain.

<sup>21</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 150.

- le logiche di incentivazione alla competizione che vengono attuate dall'impresa per animare il mercato dell'offerta, il coinvolgimento dei fornitori e le conseguenze che comportano queste logiche sulla relazione con il fornitore;
- le modalità di acquisto e gli obiettivi che si intendono raggiungere da ogni relazione.

Le politiche che sono state attuate influenzano gli obiettivi strategici, i quali devono essere correttamente definiti e attuati applicando appositi criteri di gestione (indicazioni operative). I principali criteri che vengono solitamente stabiliti per gestire in modo opportuno gli approvvigionamenti sono:

- le modalità di ricerca e selezione dei fornitori da utilizzare;
- la struttura da adottare per la costruzione dell'albo fornitori dell'impresa e come poter classificare i fornitori in base alla tipologia di fornitura, frequenza dell'impiego, distanza geografica, potenzialità, qualità, ecc. . Inoltre è opportuno tenere in considerazione sempre le previsioni di fabbisogno, gli obiettivi dell'impresa e l'accessibilità e la grandezza del mercato dell'offerta;
- la determinazione dei volumi massimi di fornitura ottenibili da un singolo fornitore (rispetto ai limiti di impiego, al volume della domanda interna, e a quello di business del fornitore in questione);
- le modalità di gestione dell'albo fornitori, le regole per una corretta ed efficace rotazione dei fornitori, la definizione degli obiettivi e i criteri di valutazione delle prestazioni;
- la definizione dei processi di acquisto da adottare, quali sono i migliori fornitori da coinvolgere e stabilire le modalità per una opportuna valutazione delle offerte;
- i meccanismi da impiegare per incentivare e rendere la competizione un vantaggio per l'impresa;
- la valutazione delle prestazioni dei fornitori definendo un modello di *vendor rating* adeguato alle esigenze dell'impresa;



- l'utilizzo della valutazione di ciascun soggetto ai fini della gestione dell'albo fornitori per migliorare le prestazioni, per aumentare la loro affidabilità con l'obiettivo di adeguare il prezzo delle forniture alla loro effettiva qualità riscontrata nel processo produttivo aziendale.

Si è visto in precedenza come sia importante e strategico analizzare la composizione della spesa per l'impresa in un'ottica sia di decidere che di gestire le strategie di acquisto. Utilizzando uno strumento come la matrice di Krajlic<sup>22</sup> è possibile valutare il miglior tipo di relazione da instaurare con un fornitore in base alla merce proposta, con la finalità di ottimizzare la spesa globale e i risultati operativi aziendali. Attraverso questa matrice è possibile vedere come più gli acquisti sono importanti per l'impresa e più è necessario creare un'integrazione con il fornitore sia a livello operativo che a livello tecnico di capacità.

Figura 2.III La matrice di Krajlic

		Importanza strategica del bene	
		Bassa	Alta
Rischio di approvvigionamento	Alto (bassa reperibilità)	<b>COLLI DI BOTTIGLIA</b> Partnership o integr. verticale <b>SOLE SOURCING</b>	<b>STRATEGICI</b> Partnership rapporti consolidati <b>SINGLE SOURCING o DUAL SOURCING</b>
	Basso (alta reperibilità)	<b>NON CRITICI</b> Mercato competitivo Transazione spot <b>MULTIPLE SOURCING</b>	<b>CON EFFETTO LEVA</b> Partnership Uso del potere contrattuale <b>PARALLEL SOURCING/DUAL SOURCING</b>

Fonte: P. Kraljic, *Purchasing must become supply management*, Harvard business review, pubblicato nel settembre del 1983, pagina 111.

<sup>22</sup> La matrice di Kraljic prende il nome dal suo inventore che per primo l'ha formalizzata con un articolo apparso nella Harvard Business Review nel settembre del 1983, in cui veniva presentato come in molte imprese la funzione acquisti si limitasse solamente a svolgere azioni di routine.

Al variare di questi driver appena enunciati si possono creare 4 livelli di integrazione<sup>23</sup>:

- ad un basso livello di integrazione come ad esempio quello per l'acquisto dei prodotti *commodity* o anche delle lavorazioni esterne; per Krajlic sono acquisti non critici e l'unica ragione del rapporto è la necessità di portare a termine una transazione soddisfacente sia a livello di prezzo che di consegna;
- per le forniture classificate come colli di bottiglia si richiedono particolari caratteristiche a livello di disponibilità. In questo caso ci sono esigenze di integrazione operativa tra impresa e fornitore e questi ultimi vengono scelti in base al loro grado di affidabilità;
- se prevalgono le esigenze tecniche (ad esempio la qualità o l'efficacia della prestazione) vengono scelti fornitori che si contraddistinguono per l'eccellenza;
- per le forniture che richiedono invece un'integrazione sia operativa che tecnica, al fornitore viene richiesta una garanzia sul risultato e quindi è necessario e strategico che le sue prestazioni siano eccellenti e affidabili, ma anche che sia capace di assumersi le responsabilità collaborando con l'impresa in questione.

Per ognuna di queste diverse situazioni presentate, esistono differenti modi di condurre e di gestire sia la fornitura che il rapporto. Infatti, un rapporto limitato all'esecuzione di una sola transazione commerciale solitamente non prevede alcuna particolare gestione, ma soltanto il rispetto delle specifiche e delle condizioni di fornitura richieste. In questo caso il prezzo risulta essere una variabile determinante. Inoltre, le condizioni di fornitura vengono riviste di volta in volta in base alle nuove necessità dell'impresa. Di solito per migliorare la gestione del fornitore in questione, per ottenere condizioni migliori e volumi più elevati vengono utilizzati dalle imprese i contratti quadro<sup>24</sup>. L'acquirente, in questo contesto, non è in grado di misurare le prestazioni dei fornitori né

---

<sup>23</sup> P. Krajlic, *Purchasing must become supply management*, Harvard business review, pubblicato nel settembre del 1983 pagina 112 e segg..

<sup>24</sup> Il contratto quadro è una tipologia di contratto con il quale si fissano alcune condizioni generali e a cui seguono poi la stipula di uno o più contratti esecutivi (chiamati atti esecutivi o anche ordinativi specifici) che, rispettando le clausole generali stabilite nel contratto quadro, definiscono clausole specifiche per le singole transazioni dell'impresa con i fornitori.

tantomeno di riuscire ad influenzarle. Quando prevalgono esigenze di tipo operativo in un rapporto di fornitura (impresa cliente – fornitore) si pone l'attenzione principalmente sulla capacità di assicurare la disponibilità nel momento opportuno e quindi si chiede al fornitore di essere affidabile sotto l'aspetto dei tempi di consegna e della qualità. Se con il passare del tempo sorgono obiettivi più ambiziosi e il rapporto si presta ad avere continuità, l'importanza della relazione cambia. Nel caso in cui la finalità del rapporto sia la ricerca dell'eccellenza tecnica e non solo, l'attenzione si sposta sulla capacità del fornitore e, molto spesso, è l'impresa che cerca opportunità esterne da acquisire che all'interno non possiede. In questo caso, generalmente, c'è una volontà a collaborare molto forte e lo scambio di informazioni rappresenta il nodo principale della comunicazione. L'obiettivo comune è il miglioramento di entrambi i processi sia per quanto riguarda la qualità da fornire al cliente finale, sia per quanto riguarda la riduzione dei costi. “Porsi obiettivi di risultato nella relazione con il fornitore significa aver accettato di condividere anche la responsabilità”<sup>25</sup>. In questo caso il rapporto si fa strategico, si cerca di unire forze e competenze, si allineano i processi e si pianificano insieme, coinvolgendo il fornitore in tutte le fasi del progetto. Questo comporta anche il trattamento e il trasferimento, tra i due soggetti in causa, di dati altamente sensibili e riservati e questo ha motivo di esistere solamente se la relazione è di partnership e orientata al lungo periodo. Il rapporto in questi casi cambia in quanto non si tratta più di una semplice fornitura, ma della gestione di una relazione di partnership.

### 2.3.2 Che cos'è il sourcing

Il *sourcing*<sup>26</sup> è una metodologia strutturata, sistematica e organizzata che permette di individuare, per le singole categorie di spesa, le azioni più idonee utili ad ottimizzare e razionalizzare gli acquisti riducendo i relativi costi. Entrando più nel dettaglio, il *sourcing* è un processo continuo che ricerca

---

<sup>25</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 152.

<sup>26</sup> Il *sourcing* rappresenta, brevemente, l'attività di ricerca, effettuata sul mercato dell'offerta, del fornitore ottimale per l'impresa con cui collaborare.

in modo sistematico le opportunità potenziali sul mercato di offerta, in una prospettiva sia di breve ma anche di medio – lungo termine. Lo scopo di questa metodologia è quello di acquisire condizioni di vantaggio competitivo per l'impresa attraverso l'approvvigionamento di risorse ottimali e alle migliori condizioni possibili. Ovviamente, com'è facile capire, l'attività di *sourcing* è estremamente importante per la scelta del fornitore ottimale rispetto alle esigenze dell'impresa ed è per questo che, per il suo svolgimento, sono necessarie sia competenze commerciali, ma anche tecniche e di management. Avere una connotazione multidisciplinare e con una valenza strategica risulterà vincente perché è dalla sua efficacia che dipenderà il grado di affidabilità dei fornitori. La spesa in questo caso può essere governata attraverso l'individuazione dell'offerta più coerente con le esigenze interne dell'impresa e con gli obiettivi aziendali. Anche un impiego ottimale del parco fornitori, attraverso ad esempio il suo ridimensionamento, il giusto numero e il grado di copertura delle esigenze, la determinazione del volume di fornitura adeguato per raggiungere economie di scala, aiuta a gestire la spesa.

Il processo di *sourcing* deve poter favorire l'impresa ad ampliare e a modificare la struttura del parco fornitori, grazie anche ad un sistema di monitoraggio del mercato che consente di conoscere<sup>27</sup>:

- l'offerta, le sue caratteristiche e la sua evoluzione nel tempo;
- i mercati, i soggetti che ne fanno parte e le caratteristiche strutturali, economiche e strategiche;
- i fornitori evidenziando le loro caratteristiche e le loro potenzialità.

Ovviamente questa metodologia deve essere in linea con i bisogni dell'impresa e con le prospettive della domanda interna (ad esempio materiali, requisiti di qualità e volumi) e, inoltre, soddisfare gli obiettivi e le strategie di quest'ultima. La costituzione del parco fornitori e il suo mantenimento nel

---

<sup>27</sup> E. Giarratana, *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagine 4 – 13.

tempo, attraverso attività di *sourcing*, richiedono una serie di comportamenti che portano a definire l'organizzazione e la struttura da poter utilizzare, a verificare se le dimensioni del parco fornitori sono adeguate rispetto alla domanda interna dell'impresa e a ricercare, in caso di necessità, nuovi soggetti da poter inserire nell'albo (per implementarlo dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo). Se nuovi potenziali fornitori vengono inseriti, occorre verificare la loro adeguatezza nel rispondere alle esigenze dell'impresa: sia in termini di volumi che di qualità delle forniture richieste. Per cercare di definire una struttura del parco fornitori, occorre individuare all'interno le categorie che possono essere utilizzate in modo ottimale e le caratteristiche di ognuna. Il parco fornitori, come sopra si è accennato, deve poter soddisfare le esigenze dell'impresa sia in termini quantitativi (volumi di acquisto) sia in termini qualitativi (qualità e rispondenza della fornitura in base alle caratteristiche richieste). In caso di alcune mancanze, l'impresa deve procedere alla sua integrazione aggiungendone dei nuovi, individuando le opportunità che offre il mercato in rapporto ai requisiti richiesti. Anche nel caso dei nuovi fornitori, questi saranno sottoposti a processi di valutazione per verificare che siano idonei a soddisfare i bisogni dell'impresa. Nel processo di *sourcing* viene raccolta una grande quantità di dati relativi sia al segmento di mercato dove si lavora sia ai fornitori stessi. Tutte queste informazioni integrate con l'esperienza degli uomini degli acquisti rappresentano un patrimonio di fondamentale importanza e difficile da gestire nel suo complesso.

### 2.3.3 L'organizzazione e la struttura dell'albo fornitori

Con il termine “parco fornitori” si intende un insieme di soggetti attraverso i quali l'impresa si serve con regolarità, costituendo un segmento di mercato di offerta accessibile con facilità, senza attività preliminari di valutazione e in grado di soddisfare le esigenze dell'impresa. Mentre quando si parla di “albo fornitori” si fa riferimento ad una struttura gestita e formalizzata del parco stesso. La presenza di un albo fornitori evidenzia anche un vincolo per l'accesso al mercato di offerta perché la sua esistenza presuppone che siano questi ultimi ad essere per primo impiegati. Il processo di

inserimento del fornitore in albo irrigidisce quindi la scelta e dà ad esso il diritto e la garanzia di essere tra le controparti preferite dall'impresa per le specifiche categorie merceologiche per cui sono stati selezionati<sup>28</sup>. In un contesto di impresa dove vengono attuate politiche di *spend management*, il *sourcing* rappresenta un mezzo strategico perché è attraverso il suo utilizzo che viene coniugata l'aderenza del parco fornitori agli obiettivi strategici dell'impresa e, inoltre, ostacola l'utilizzo di fornitori non selezionati per il soddisfacimento delle esigenze interne non programmate. Il processo di valutazione dei fornitori aggiunge enorme valore al sistema degli approvvigionamenti dell'impresa perché è uno strumento di conoscenza e l'albo fornitori rappresenta una base sia a livello informativo che decisionale per la gestione del mercato dell'offerta.

Il primo elemento che si prende in considerazione quando si parla di albo fornitori è la sua struttura che ha lo scopo di guidare l'impresa verso la scelta del soggetto ottimale con cui collaborare. La collocazione di un particolare fornitore all'interno di un albo deve poter rispecchiare gli obiettivi che l'impresa si è posta di raggiungere sul soggetto stesso, individuando per quali categorie merceologiche è meglio impiegarlo e soprattutto, cosa ancora più importante, che tipo di relazione instaurare. La struttura dell'albo fornitori mette in pratica alcune azioni che si andranno brevemente a presentare.

Le politiche, attuate attraverso la struttura dell'albo fornitori, definiscono gli obiettivi che si vogliono raggiungere con la messa in pratica di questo strumento. Indicano, inoltre, le relazioni che si pensano di mettere in atto e il grado di coinvolgimento con l'impresa.

I criteri di gestione per costituire e mantenere un albo fornitori sono necessari per indicare la corretta relazione da mettere in atto, collegata ovviamente al profilo dei fornitori stessi, alle necessità interne all'impresa e a come classificarli all'interno dello strumento.

---

<sup>28</sup> F. Arcucci, G. Baronchelli,  *Mercati finanziari: il processo di outsourcing e la valutazione dei fornitori*, Minerva bancaria editrice, Milano, anno 2007, volume 34, fascicolo 6, pagine 525 – 531.

A seconda delle possibili relazioni da instaurare con i fornitori e il loro grado di coinvolgimento, all'interno dell'albo si individuano delle sezioni che indicano delle tipologie di relazioni ben definite. Una possibile struttura si può articolare secondo i seguenti tipi di fornitori<sup>29</sup>:

- fornitori partner o strategici, a volte con tecnologie di cui sono proprietari: questi tipi di soggetti sono in grado di investire insieme all'impresa e di assumersi responsabilità di integrazione nel rapporto. La relazione che tende ad instaurarsi in questi casi è di partnership;
- fornitori stabili: sono in linea di massima assoggettati a contratti di medio - lungo periodo con prezzi di fornitura competitivi. Per il fatto di essere messi in competizione con altri fornitori, la relazione è difficilmente di tipo esclusivo e sarà meno intensa della prima;
- fornitori di nicchia: sono particolari soggetti in grado di offrire prodotti su mercati poco frequenti e rappresentano un'alternativa rispetto a quelli già presenti. La relazione in questi casi ha un'intensità moderata;
- fornitori specifici: sono quelle particolari imprese suggerite dal cliente finale e che sono in possesso di prodotti o competenze di interesse per quest'ultimo, le quali devono essere presenti sul prodotto o sulla soluzione finale. Anche in questo caso la relazione instaurata ha un basso livello di coinvolgimento;
- fornitori entranti: sono soggetti che avranno in futuro le potenzialità per accedere a contratti di medio lungo periodo, ma attualmente, essendo ancora ad uno stato di valutazione primordiale, non è stato definito nessun rapporto da instaurare. Il livello di coinvolgimento nella relazione è attualmente basso, ma in futuro potrebbero possedere le caratteristiche per diventare strategici per l'impresa;
- fornitori occasionali: sono quelle imprese fornitrici che vengono impiegate saltuariamente e, in caso di estrema necessità, per particolari esigenze. La relazione che si instaura è, per forza di cose, priva di coinvolgimento.

---

<sup>29</sup> S. Cordiani, P. Ruffatti, *La nuova ISO 9001: 2015. Riorganizziamo la nostra azienda in base ad essa*, Qualitiamo, Milano, 2015.

Per una prima rappresentazione grafica dell'albo fornitori viene indicato come classe A<sup>30</sup> i fornitori che rappresentano l'80% dell'ordinato complessivo<sup>31</sup>. All'interno di questa classe ci si aspetta di trovare i fornitori partner o strategici e quelli classificati come stabili. Le altre categorie di fornitori sopra elencate si posizionano nel restante 20% con i fornitori di nicchia e quelli specialisti che si posizionano nella classe B, mentre quelli entranti nella classe C. I fornitori occasionali non rientrano quasi mai nell'albo fornitori perché i volumi di ordinato e la relazione non sono stabili e spesso di poca importanza per l'impresa.

Un'altra forma di organizzazione dell'albo è quello per categorie merceologiche<sup>32</sup>, ma in questo caso uno stesso fornitore può essere valutato diversamente a seconda della classe merceologica in questione. Ad esempio un fornitore potrebbe essere fondamentale per l'impresa rispetto ad una particolare tipologia di categoria merceologica, mentre per altre potrebbe risultare marginale. Oltre a queste classi di presentazione dell'albo fornitori evidenziate ne esistono molte altre, ma tutte si riconducono ad una stessa logica di fondo e le fasce di impiego di ciascun fornitore dipendono solitamente da<sup>33</sup>:

- la quota di ordinato tipica: indica quanto una determinata classe incide solitamente sul volume totale degli acquisti considerati;

---

<sup>30</sup> Il tema della suddivisione dei fornitori in classe di ordinato viene approfondito al paragrafo 2.4 dello stesso capitolo.

<sup>31</sup> Sia all'interno delle imprese così come evidenziato nella dottrina, quando si parla di ordinato e fornitori viene sempre rappresentato e fatto un focus sui fornitori che rappresentano l'80% dell'ordinato complessivo. Questo per alcuni principali motivi che si andranno brevemente ad evidenziare. Sicuramente questa percentuale rappresenta un numero consono per avere a confronto pochi fornitori e i più strategici. In secondo luogo, in questa maniera, si escludono quei fornitori considerati occasionali sia per volume di ordinato che per relazioni instaurate nei quali non è opportuno soffermarsi per eventuali valutazioni.

<sup>32</sup> Le classi merceologiche rappresentano una distinzione in base ai prodotti o servizi che i fornitori offrono al mercato. In particolare, le classi merceologiche definiscono i prodotti e i servizi per i quali il marchio è tutelato (per classificare qualsiasi prodotto o servizio sono state previste ben 45 classi merceologiche). Le classi merceologiche, quindi, sono delle categorie che raggruppano tutto ciò che è vendibile come prodotto e/o servizio, ma che non hanno nulla a che vedere con la classificazione delle attività economiche delle imprese (categoria Ateco), la quale identifica il codice da attribuire ad una determinata attività economica.

Per maggiori informazioni si veda il sito: [www.ufficio-brevetti.it/classi-merceologiche](http://www.ufficio-brevetti.it/classi-merceologiche).

<sup>33</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 158.



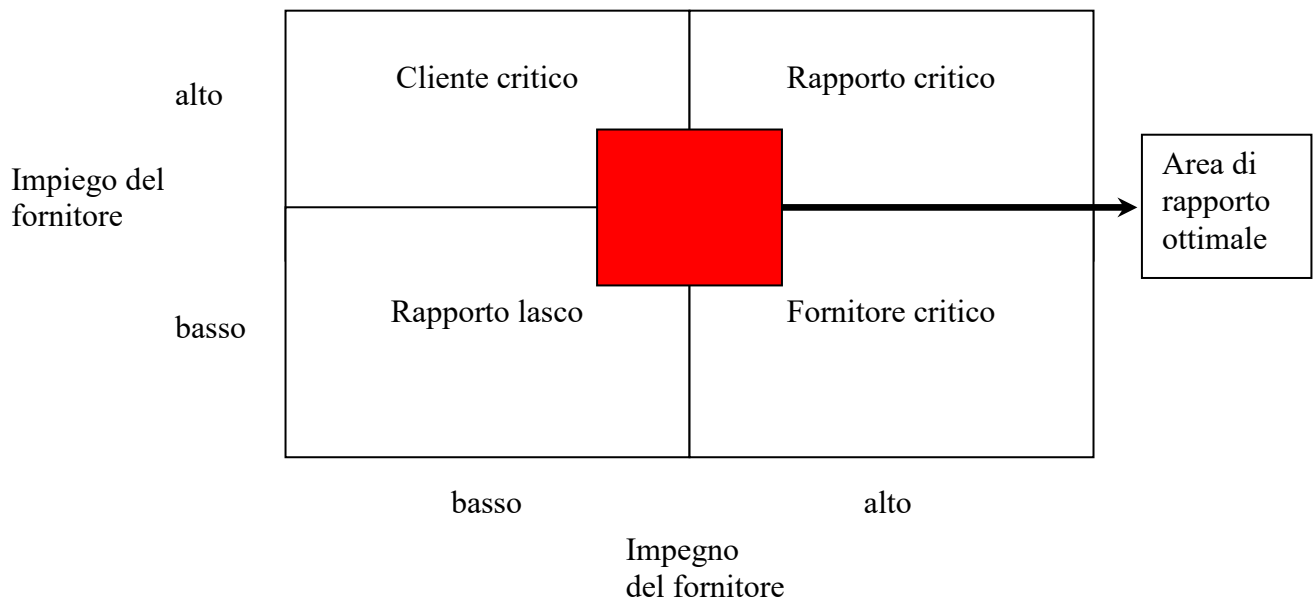
- la massima incidenza che l'impresa decide di avere come punto di riferimento per ogni singolo fornitore nella sua classe di appartenenza (ad esempio un fornitore per essere considerato partner deve avere il 10% dell'ordinato totale della rispettiva classe);
- i limiti di volumi di ordinato per singolo fornitore nella sua fascia di impiego (ad esempio i fornitori occasionali non possono superare i 100.000 € di ordinato);
- il numero ottimale di fornitori per ogni singola classe in modo da ottimizzare la relazione instaurata, la concorrenza tra quelli appartenenti alla stessa categoria e la gestione dei costi.

Nella relazione impresa – fornitore deve esserci coerenza tra la capacità del fornitore di fornire i volumi richiesti dall'impresa e le necessità di quest'ultima. Per queste e altre variabili precedentemente trattate il rapporto deve essere bilanciato altrimenti la collaborazione può trasformarsi in motivo di crisi per il soggetto più debole o per entrambi. Infatti, concentrarsi quasi esclusivamente su un unico fornitore, affidandogli gran parte dell'ordinato, crea dipendenza e costituisce un elemento di potenziale rischio per l'impresa, nei casi in cui il fornitore si trovi nell'impossibilità di soddisfare le sue esigenze (ad esempio per problemi di organizzazione, di struttura, finanziari o di mercato). In caso contrario, una bassa incidenza dell'impresa sul fatturato del fornitore, può comportare questo a non essere interessato a stringere rapporti di collaborazione strategici. Allo stesso modo però, quando l'incidenza dell'impresa sul fornitore è alta, occorre considerare la relazione con massima cautela. Una riduzione dei volumi ordinati da parte dell'impresa comporta un danno per il fornitore, a volte anche irreparabile. Allo stesso tempo privare il cliente delle opportunità che il mercato offre reca, sicuramente anche a lui, un danno.

E' opportuno quindi monitorare e prevedere i rapporti di fornitura sia per quanto riguarda l'ordinato che per l'impegno richiesto al fornitore in relazione alla sua potenzialità di fornitura. Uno strumento utile in questo caso è la matrice degli impegni che mette in relazione l'impegno del fornitore (importanza dell'ordinato sul fatturato specifico per classe merceologica) e l'impiego del

committente (è la percentuale di ordinato ad uno specifico fornitore sull'ordinato totale dell'impresa).

Figura II.4 La matrice degli impegni



Fonte: S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 290 .

I criteri nel rapporto di gestione tra domanda e offerta indicano le linee guida per determinare il numero ottimale di fornitori per classe di impiego e i relativi volumi. Un numero esagerato di fornitori comporta costi di gestione eccessivi e un frazionamento dell'ordinato tale da non permettere il raggiungimento di economie di scala. In linea con quanto si è evidenziato, anche il volume per fornitore deve essere coerente con le dimensioni e le possibilità di ognuno. La matrice degli impegni permette di evidenziare il corretto utilizzo del parco fornitori suddiviso per classi merceologiche e come poterlo integrare all'interno delle strategie aziendali. Il posizionamento dei

singoli fornitori all'interno della matrice degli impegni fornisce informazioni in merito a differenti aspetti<sup>34</sup>:

- al grado di saturazione del fornitore<sup>35</sup>: a seconda dei livelli di ordinato che si effettuano in un fornitore, questi può trovarsi o meno in difficoltà. Livelli elevati di volumi provocano difficoltà di evasione in tempi brevi dell'ordine, mentre una sua diminuzione può provocare crisi economiche o finanziarie;
- dipendenza del cliente dal fornitore: oltre un certo peso che il fornitore assume sull'ordinato dell'impresa, questo può diventare eccessivamente importante comportando criticità nelle eventuali variazioni di capacità di fornitura;
- marginalità dell'apporto di un fornitore: ad esempio, impieghi inferiori ad una certa soglia provocano la nascita di numerose relazioni e un rapporto instaurato, nel complesso, inefficace;
- individuazione del rapporto ottimale come caratteristica e necessità richiesta sia dal fornitore che ovviamente dall'impresa.

#### 2.3.4 La valutazione delle opportunità

La ricerca e soprattutto la selezione dei fornitori per una singola fornitura sono compiti del buyer dell'impresa. Se l'albo fornitori risulta ben gestito, questo è merito dell'attività di *sourcing* che si è implementata, favorendo la ricerca sistematica delle migliori opportunità provenienti dal mercato dell'offerta. La ricerca in parola si svolge attraverso diverse attività, tutte importanti, e che si andranno brevemente ad elencare. L'attività di *scouting*<sup>36</sup> ha l'obiettivo di cercare sul mercato le

---

<sup>34</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 16, pagina 292.

<sup>35</sup> Con il termine saturazione del fornitore si vuole indicare la capacità di produzione complessiva del fornitore tenendo presente i dati storici dei beni strumentali impiegati nel processo produttivo, sia le persone che, anch'esse partecipando al processo, permettono il raggiungimento del risultato finale.

<sup>36</sup> Il significato stesso del termine indica un'attività di esplorazione con la finalità di reclutare potenziali collaboratori (se si parla di fornitori) o clienti. L'attività di *scouting* effettuata sui fornitori permette all'impresa di avere a disposizione delle valide alternative sul mercato. Molte volte l'attività di *scouting* sui fornitori viene guidata dal cliente

migliori occasioni per soddisfare la domanda interna dell'impresa. Un'altra attività è l'analisi delle opportunità individuate, mettendo in questo caso l'accento sulla capacità del fornitore di soddisfare le necessità dell'impresa e se quest'ultimo possiede le opportune caratteristiche strutturali. Infine anche la valutazione delle 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 o meno di condizioni generali in linea con le strategie aziendali di lungo periodo. Queste possono essere riassunte in<sup>37</sup>:

- rispondenza ai requisiti generali richiesti dall'impresa per poter collaborare insieme (ad esempio la distanza del fornitore dalla sede, la situazione economico finanziaria, la dimensione dello stesso, ecc.);
- profilo di business del fornitore che risulti coerente con quello dell'impresa in termini di fornitura offerta;
- capacità tecnico produttiva adeguata ad assicurare all'impresa qualità, volumi e tempi di consegna;
- capacità operativa dimostrata dal fornitore nel tempo attraverso i prodotti realizzati e le collaborazioni instaurate nel passato;
- l'assenza di condizioni che di fatto rendano impossibile l'instaurazione del rapporto prima e di una relazione di partnership poi con il fornitore.

Ovviamente per valutare se un fornitore risulta essere adeguato rispetto alle esigenze dell'impresa è necessario conoscerlo nel dettaglio e disporre di elementi sufficientemente precisi in relazione al processo di *sourcing*. Per essere sicuri che la scelta fatta dall'impresa sia quella giusta, permettendo di raggiungere gli obiettivi prefissati, occorre che siano verificate le capacità di raggiungere il risultato (ad esempio un'aderenza della soluzione offerta rispetto all'ordine, una struttura adeguata,

---

finale, indicando le caratteristiche che ciascun soggetto deve possedere o le competenze necessarie per completare una certa fornitura. L'attività di *scouting* provoca sui fornitori indirettamente un processo di concorrenza ed aumentare così la competitività dei mercati.

<sup>37</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 160.

una corretta situazione economico/finanziaria ecc.) e l'affidabilità che un fornitore garantisce (ad esempio una struttura stabile, una visione innovativa e orientata alla crescita, in regola con le normative in cui opera ecc.). Oltre a questo, per avere una valutazione complessiva delle opportunità, è bene aggiungere la verifica delle esigenze di tipo tecnico. Ne rappresenta un esempio la tipologia di prodotto e servizio offerto e la coerenza del prodotto con le esigenze della domanda interna dell'impresa sotto gli aspetti sia produttivi che tecnico – funzionali.

Il processo di *sourcing*, e quindi la conoscenza dell'offerta, si caratterizza per due differenti livelli di dettaglio. Un primo generale che è relativo alle caratteristiche dell'impresa fornitrice nel suo complesso e l'altro più ampio, di settore, che il processo stesso ha individuato come di particolare interesse. Attraverso il livello generale si deve entrare in possesso di informazioni che disegna un profilo ideale del fornitore, indicando chi è, cosa fa, e come fa business. Evidenziare “chi è” vuol dire descrivere tutte le caratteristiche dell'impresa, chi sono i suoi soci, quali sono le quote partecipative di ognuno, le dimensioni e le tipologie di ogni business in cui opera e inoltre è essenziale indicare sempre la situazione economica, finanziaria e patrimoniale in cui versa l'impresa fornitrice. Mentre con il termine “cosa fa” si evidenzia l'offerta del fornitore, in termini sia di processo che di prodotti e servizi che da quest'ultimo si ottiene. Infine, “come si fa business” significa quali sono i risultati che il fornitore ha raggiunto negli ultimi anni e quali sono le strategie che ha attuato e sta tutt'ora implementando per restare competitivo sul mercato. Un ulteriore livello di dettaglio è rappresentato dalla tipologia e dalle dimensioni del business, individuando le attività dei fornitori, i volumi e le risorse disponibili che sono interessanti per l'impresa.

La conoscenza del sistema produttivo del fornitore in tutte le sue parti (produzione, qualità del processo, professionalità dimostrata ecc.) dà all'impresa un'indicazione della sua capacità potenziale. Inoltre si aggiunge la valutazione delle dimensioni produttive specifiche e differenti per i diversi settori di business in cui opera. Il grado di conoscenza e di dettaglio a cui spingere questa valutazione dipende dal rapporto che si pensa di poter instaurare con il fornitore in questione, tenendo conto dei criteri relativi alla capacità di offerta, ovvero alla sua potenzialità in termini di

fornitura e di volumi. Sempre per una valutazione complessiva delle opportunità, vengono valutate anche le potenzialità che un fornitore deve possedere nel senso di garanzia ad una adeguata flessibilità nelle linee di offerta, per rispondere alle necessità improvvise dell'impresa e gestire quindi eventuali picchi di domanda.

E' inoltre importante considerare se la fornitura che l'impresa acquista faccia parte del *core business* del fornitore. A questo fine si può misurare la focalizzazione del fornitore<sup>38</sup> che viene indicata come l'incidenza del fatturato relativo alla specifica tipologia di fornitura rispetto al fatturato totale. La focalizzazione mette in risalto le linee di offerta dove il fornitore è più attivo e quindi si presume sia più competitivo ed indicativo del suo grado di specializzazione. Se un fornitore lavora al 100% su un unico prodotto e per una singola fornitura viene identificato come specialista. Se invece lavora in diverse linee di offerta e sono tutte nello stesso ordine di grandezza (suddivise anche per più tipologie di prodotti), si può considerare come un fornitore generico e la sua focalizzazione risulta estremamente bassa.

Figura II.5 Matrice della focalizzazione dei fornitori

Focalizzazione sul prodotto	alta	Fornitori focalizzati sul prodotto	Fornitori specializzati - leader
	bassa	Fornitori generici	Fornitori focalizzati sulle attività
		bassa	alta
		Focalizzazione sulle attività	

<sup>38</sup> Con il termine focalizzazione del fornitore si vuole indicare quanto una specifica attività è *core* (primaria) per l'impresa fornitrice. In questo caso si vuole mettere in evidenza l'importanza che il prodotto riveste nell'impresa ed un'alta focalizzazione è sinonimo di qualità della fornitura.

Fonte: C. Vettor, il modello di Krajlic: una strategia a 4 step, Ad – Net The association for supply chain & operation management, articolo n° 2, marzo 2014, articolo disponibile nel seguente sito web [https://www.advanceschool.org/public/images/adnet/Articolo\\_Vettor\\_Modello\\_Kraljic.pdf](https://www.advanceschool.org/public/images/adnet/Articolo_Vettor_Modello_Kraljic.pdf), anno di download 2014.

Dalla matrice presentata si evince quattro tipologie di fornitori differenti in base al diverso grado di focalizzazione. I fornitori specialisti, come si è accennato sopra, sono quelli che forniscono alcuni tipi di servizi su determinate aree di prodotto e sono leader nel loro settore; mentre i fornitori focalizzati forniscono più servizi su poche aree di prodotto. I fornitori che si concentrano sulle attività hanno una caratterizzazione per il servizio e non per il prodotto e, infine, i fornitori generici presentano una bassa caratterizzazione di tutte e due le dimensioni. Questi ultimi evidenziati sono solitamente da escludere dall'albo e dalla valutazione perché non consoni a collaborare con l'impresa.

#### 2.3.5 La creazione di una struttura del parco fornitori

Per riuscire ad incidere nel giusto peso, il processo di *sourcing* deve mettere a disposizione dell'impresa un parco fornitori che sia in grado di facilitare e standardizzare la domanda interna attraverso un'offerta che sia ampiamente strutturata e accurata. Deve, inoltre, permettere l'attuazione delle politiche di coinvolgimento e attrazione dei fornitori verso l'impresa, coerentemente rispetto al loro peso sul portafoglio acquisti. Infine, sempre attraverso l'attività di *sourcing*, si deve permettere di soddisfare la domanda con il numero minimo di fornitori favorendo le economie di scala e il risparmio attraverso l'aumento dei volumi di acquisto per fornitore e quindi, di conseguenza, l'aumento del loro peso rispetto all'ordinato complessivo dell'impresa. Per poter stabilire il numero minimo di fornitori che sono in grado di soddisfare le esigenze della domanda interna, risulta necessario effettuare un dimensionamento del parco fornitori. Questo può avvenire grazie alla misura del livello di impiego dei fornitori correntemente utilizzati

(evidenziando quali classi hanno il maggiore impatto sui risultati), alla valutazione delle potenzialità e delle capacità dei fornitori che sono disponibili e, infine, al confronto proprio tra le potenzialità disponibili e le previsioni di impiego.

Il primo step da compiere è quello di utilizzare l'analisi ABC<sup>39</sup> dei fornitori che permette di determinare la dispersione dell'ordinato e di fissare gli obiettivi di concentrazione sia soprattutto per classi, ma anche per fornitore. La fascia critica è quella contrassegnata dalla classe A che solitamente incide per l'80% dell'ordinato. In linea generale, all'interno di questa classe ci sono relazioni molto forti dovute ad esempio al possesso di alcune particolari tecnologie o a conoscenze specifiche e la gestione di questi fornitori rientra più nell'ottica della politica aziendale che di quella commerciale. Gli altri fornitori, non appartenenti alla fascia più critica, possono essere classificati secondo il loro impiego (intensivo o moderato) o secondo dei criteri di gestione che già l'impresa utilizza. Le potenzialità di questi fornitori (secondi per livello di importanza) vanno valutate sempre sulla base della dimensione del business e inoltre se è utile per classe merceologica o per prodotti offerti sul mercato. La verifica di copertura del fabbisogno previsto dall'impresa, a seconda dei criteri adottati con i fornitori disponibili, evidenzia l'adeguatezza o meno del parco. Se l'attuale copertura di quest'ultimo risulta insufficiente a coprire i bisogni interni dell'impresa, si darà inizio alla ricerca di nuovi soggetti da poter valutare e successivamente inserire.

Solitamente le tre classi in cui si articola il parco fornitori (A, B, C) vengono ulteriormente suddivise per un livello di dettaglio maggiore. Per la classe A si prevede ben 3 sottoclassi:

- la classe A1 dov'è presente il 40% dell'ordinato;
- la classe A2 che presenta fornitori per un 30% del totale ordinato;
- la classe A3 la quale è caratterizzata da un 10% di ordinato.

---

<sup>39</sup> L'analisi ABC dei fornitori è un tipo di analisi statistica che si basa sul principio di Pareto. Solitamente si presuppone una suddivisione degli oggetti in esame (in questo caso si parla di fornitori) in tre classi di valutazione (classe A, classe B e classe C) con lo scopo di valutare l'impatto che provocano sul risultato finale dell'impresa, definendo così quali sono i fornitori più rilevanti e quali quelli di minor importanza.

Per un ulteriore approfondimento si legga il libro: D. Zatta, *100 strumenti per il manager: dall'analisi ABC allo zero based budgeting*, Hoepli, Milano, 2018.



E' fondamentale tenere presente che il numero di fornitori cresce dalla sottoclasse A1 fino alla A3 e contemporaneamente scende di importanza la relazione e il livello di partnership. Anche la classe B può essere sottoposta ad un livello di suddivisione come evidenziato in precedenza, mentre per la C, dove sono presenti fornitori occasionali, non viene fatto nessun focus in quanto il loro numero è molto elevato e le percentuali di ordinato sono superflue.

## **2.4 La gestione dei fornitori e la vendor evaluation**

Il processo di *sourcing* è finalizzato ad individuare sul mercato di offerta le fonti di approvvigionamento, che si trasformano poi in risorse da impiegare in impresa per soddisfare la domanda interna. Il passaggio da un'attività prettamente di ricerca delle opportunità più consone per l'impresa e la loro valutazione, all'effettivo impiego all'interno dell'azienda richiede all'impresa la costruzione di un sistema di relazioni. Un sistema di relazioni stabile con i fornitori ha la finalità di creare valore finale per l'impresa grazie al miglioramento della qualità in entrata, alla riduzione dei rischi di fornitura, al contenimento dei prezzi di acquisto a fronte però di un aumento dei volumi di ordinato e infine alla riduzione dei costi di gestione e dei controlli in entrata della merce.

L'obiettivo alto della gestione dei fornitori è quello di assicurare una disponibilità di risorse che siano in grado di soddisfare le esigenze dell'azienda in termini sia quantitativi (ad esempio numero di fornitori e le loro competenze), che di affidabilità (qualità della fornitura) che infine economici. Mantenendo sempre un'ottica strategica, si deve sviluppare il sistema di relazioni tra impresa e fornitori attuando una struttura di approvvigionamento che abbia come obiettivo la crescita delle prestazioni del parco fornitori e successivamente, per via indiretta, anche quella dell'impresa. Lo strumento che permette tutto ciò è il ciclo di miglioramento continuo del livello di maturità della prestazione della relazione che si basa sulla competizione e sul monitoraggio delle prestazioni dei fornitori<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7, pagina 173.

Il ciclo di miglioramento è suddiviso in varie fasi. La prima è rappresentata dalla selezione dei fornitori che avviene attraverso un processo di verifica delle caratteristiche tecnico economiche rispetto ai bisogni dell'impresa. Grazie a questa fase si individuano le aree per l'impiego ottimale di ogni fornitore. Quelli che superano la fase di qualificazione vengono inseriti nell'albo e di conseguenza nella fase successiva: il processo di competizione tra i fornitori qualificati. Attraverso questo step si attiva quel processo di miglioramento continuo delle prestazioni e dei prezzi, applicati dai fornitori, individuando con quali, tra quelli selezionati, risulta più vantaggioso collaborare. Il meccanismo per sostenere il rapporto di fornitura attraverso la competizione è, appunto, il monitoraggio delle potenzialità e delle prestazioni dei fornitori che evidenziano la loro capacità di mantenersi allineati rispetto alla domanda interna dell'impresa. Per cercare di attuare il processo di sviluppo delle relazioni è necessario misurare le capacità e le prestazioni dei fornitori, mettendo in evidenza le differenze tra di loro e ricavando le informazioni essenziali di costo del livello della prestazione (rapporto tra costo unitario delle forniture e la valutazione del loro risultato). Se si vuole che il processo di concorrenza sia un meccanismo che spinge i fornitori al continuo miglioramento (della qualità, dei risultati economici e operativi) è necessario un confronto positivo tra di loro.

La gestione dei fornitori, quindi, è un processo che, a partire dalla rosa di fornitori individuata dall'attività di *sourcing* in base alle opportunità, seleziona le relazioni necessarie a mantenere in funzione l'albo ed evidenzia inoltre quelle da escludere perché non soddisfano le esigenze dell'impresa. In particolare il processo di gestione comprende<sup>41</sup>:

- la qualificazione dei nuovi fornitori, in modo tale da conoscere, nello specifico, le caratteristiche tecnico-produttive ed economiche di questi soggetti per valutare la loro adeguatezza;

---

<sup>41</sup> F. Arcucci, G. Baronchelli,  *Mercati finanziari: il processo di outsourcing e la valutazione dei fornitori*, Minerva bancaria editrice, Milano, anno 2007, volume 34, fascicolo 6, pagine 525 – 531.

- l'individuazione delle migliori possibilità di impiego del fornitore, assegnandolo a specifiche categorie di fornitura e la definizione del suo impegno standard rispetto alle sue potenzialità e ai bisogni interni dell'impresa;
- la negoziazione delle condizioni generali per l'impiego del fornitore. Solitamente l'impresa imposta le basi e le condizioni generali della trattativa prima dell'effettiva fornitura, lasciando agli acquisti solamente la negoziazione di alcune parti specifiche;
- la valutazione delle forniture, per poter favorire quel processo di miglioramento delle singole prestazioni di ogni fornitore e del complessivo sistema di acquisto aziendale, aggiornando continuamente l'albo fornitori.

Il processo di gestione risulta essere tanto più valido ed efficace, quanto più l'impresa ha la capacità di costruire e tenere aggiornato un parco fornitori adeguato alle sue dimensioni ed esigenze interne, scegliendo coloro che risultano più adeguati e all'avanguardia. Per questo motivo, l'impresa deve individuare i driver opportuni per un processo di valutazione complessivo e strutturato dei fornitori che influisce sul miglioramento continuo del sistema delle relazioni: la *vendor evaluation*<sup>42</sup>.

Il processo di gestione del parco fornitori, per essere di aiuto ad entrambi i soggetti, deve basarsi su metodi e metriche di valutazione tali da poter applicare alle diverse fasi del ciclo di creazione e miglioramento delle relazioni. Oltre alle valutazioni delle opportunità individuate con il processo di *sourcing*, la qualificazione dei nuovi fornitori e la valutazione effettiva di ogni singola fornitura, già citate in precedenza, è fondamentale una valutazione globale del fornitore con la determinazione di un indice di *vendor rating*<sup>43</sup> e la valutazione delle prestazioni dei fornitori per classi di impiego (o competenza) omogenee. Inoltre, perché una valutazione sia completa e abbia un riscontro positivo all'interno dell'impresa, è necessaria una revisione periodica della qualificazione, per valutare l'evoluzione della fornitura e, infine, è bene tenere sotto controllo la crescita del fornitore nel suo

---

<sup>42</sup> La *vendor evaluation* è un processo che permette di valutare fornitori già conosciuti e nuovi potenziali imprese partner. Questo sistema consente di monitorare tutto il processo di valutazione, dai criteri utilizzati per individuare i potenziali fornitori fino al modello di valutazione da utilizzare.

<sup>43</sup> L'indice di *vendor rating* così come il suo modello sarà oggetto principale di studio del prossimo capitolo.

insieme. La valutazione dei fornitori è un'attività, o meglio un processo, oggettivo e positivo, che ha come obiettivo quello di creare un sistema virtuoso di miglioramento continuo delle prestazioni e che influenzi, in ultimo, il valore finale offerto al cliente al termine della *supply chain*. Il fornitore viene, per questi motivi, monitorato per conoscerlo (acquisendo tutte le informazioni necessarie ad avere una valutazione globale delle sue potenzialità), per misurare in modo analitico le prestazioni in sede di fornitura e per confrontare la prestazione di un fornitore specifico con quelle degli altri presenti nell'albo. I dati che si ottengono devono poter essere confrontabili per la stessa competenza specifica che li contraddistinguono. Infine, l'obiettivo di questo articolato processo è quello di costruire un modello di analisi finalizzato ad affinare la relazione cliente fornitore per migliorare la fase di approvvigionamento dell'impresa.

Il vantaggio di un sistema di valutazione dei fornitori, che rappresenta il maggior punto di forza, è la struttura di una base informativa completa, costruita attraverso rilevazioni e misure che fanno capo ad esempio ad indicatori strutturali ed economici e a valutazioni qualitative della fornitura (aspetto più soggettivo). Tutte queste informazioni rappresentano la base di conoscenza sulla quale le imprese prendono le decisioni per perseguire sia obiettivi di *spend management* che strategici di creazione di valore finale. I risultati ottenuti da questo processo di analisi mostrano anche la capacità dell'impresa di riuscire a muoversi all'interno del complesso mercato dell'offerta.

La *vendor evaluation* è un sistema che integra due aspetti diversi: la valutazione delle potenzialità del fornitore e il *vendor rating* (un modello che permette di valutare le prestazioni di quest'ultimi). L'insieme di questi due processi deve poter garantire sia l'integrazione delle due valutazioni (potenzialità e prestazioni) che la misurabilità delle potenzialità e delle prestazioni stesse attraverso un processo di rilevazione che sia oggettivo, analitico e che mi garantisca informazioni quantitative, qualitative e normalizzate. Inoltre, l'integrazione dei due processi deve fornire all'impresa informazioni per ricavare dati sintetici e comparabili tra di loro.

La metodologia di valutazione analizzata deve garantire sia l'impresa che il fornitore. L'oggettività dei risultati deve essere insindacabile e assicurare, ai fornitori valutati, un giudizio che sia

indipendente dall'organizzazione e dalla soggettività delle persone che la implementano. Questa imparzialità garantisce da un lato una migliore attendibilità del giudizio e dall'altro la fiducia del fornitore ad ampliare e migliorare la relazione instaurata. Tanto più la valutazione è analitica e tanto migliore è la conoscenza delle informazioni che se ne ricava dalle imprese valutate. La valutazione deve garantire anche equità ai soggetti sotto analisi e questo vuol dire che è fondamentale trattare alla stessa maniera fornitori di dimensioni differenti, per garantire loro le stesse opportunità. Infine, la tempestività è un altro elemento essenziale nel processo di valutazione perché permette di evidenziare, per l'impresa, l'insorgere di problemi più o meno gravi che potrebbero portare a danni ingenti. Segnarli tempestivamente permette di attuare degli interventi che evitino il manifestarsi questi effetti.

Entrando più nel particolare, la valutazione globale di un fornitore prende in considerazione innanzitutto l'aspetto che è relativo alle sue caratteristiche, evidenziando cosa è in grado di fornire e cosa chiede l'impresa. Successivamente si evidenzia chi è il fornitore e come lavora, fornendo informazioni rappresentative delle valutazioni sulle prestazioni effettuate nei confronti dell'impresa fornitrice. Il processo di valutazione è alimentato, per la parte di qualificazione, dai dati originati dai fornitori e dai valutatori, mentre per il *vendor rating* dai processi gestionali e dai valutatori stessi. Questi dati formano i micro – indicatori<sup>44</sup>. Lo studio e l'aggregazione delle informazioni avviene utilizzando delle regole che normalizzano e pesano i dati elementari per offrire indici di valutazione precisi e a livello di dettaglio. Le regole in questione devono essere parametriche in modo tale da permettere l'evoluzione del sistema all'interno dell'impresa nel corso del tempo. La metodologia di valutazione deve riuscire ad indicare e prevedere:

- regole e criteri di aggregazione dei dati elementari in diversi indicatori di valutazione;

---

<sup>44</sup> I micro – indicatori sono un insieme di informazioni e di dati, originati dai fornitori e dai valutatori dell'impresa, di carattere gestionale. Devono inoltre avere caratteristiche di dati quantitativi, misurabili e valutabili con lo scopo, una volta elaborati, di fornire indici di prestazione.

- un sistema parametrico di pesi, per poter implementare un scala di importanza dei dati elementari e, successivamente, dei diversi indicatori, che si creano dalla loro aggregazione, per valutare i fornitori in relazione anche alle strategie dell'impresa;
- un sistema ulteriore di disaggregazione del dato complessivo in modo tale che dal risultato finale del processo di valutazione si riesca a risalire ai criteri che lo hanno generato.

La valutazione del fornitore, in particolar modo delle sue capacità, è una parte integrante del processo di gestione, ma non l'unica. E' infatti fondamentale anche la valutazione delle prestazioni che deve essere compresa nella gestione della fornitura. La fase della valutazione provoca una crescita della conoscenza del fornitore e migliora la relazione e la gestione del rapporto, dove i risultati possono essere utilizzati come uno strumento utile nella fase di negoziazione e di confronto fra i due soggetti.

Il processo di valutazione del fornitore all'interno dell'impresa deve essere continuo nel tempo (per avere una valutazione spalmata su più esercizi), interno al processo operativo (rappresentando un momento ordinario durante la quotidiana attività lavorativa), strutturato e, cosa più importante a livello strategico, in grado di fornire le linee guida per il periodo oggetto di valutazione.

In conclusione, la valutazione comparativa si effettua solamente dopo che l'impresa è in possesso delle singole valutazioni globali di ogni fornitore e quando, integrandole insieme, è in grado di fornire una valutazione complessiva del parco fornitori in termini di potenzialità delle prestazioni e delle relazioni intraprese con ognuno.

## **3. IL VENDOR RATING A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEI FORNITORI**

### **3.1 Premessa**

Il terzo e ultimo capitolo teorico del presente lavoro tratta, in particolare, della valutazione dei fornitori e degli strumenti a supporto del controllo di gestione. Il paragrafo 3.2 accenna il tema della valutazione dei fornitori e della sua complessità dovuta alle tante variabili in gioco come ad esempio le caratteristiche dell'impresa fornitrice o della fornitura stessa venduta sul mercato di offerta. Il successivo paragrafo (3.3) presenta i diversi strumenti utili al controllo di gestione per valutare e tenere sempre sotto controllo i fornitori. Entrando nello specifico vengono classificati i diversi strumenti in strumenti informativi, di analisi, transattivi, di misurazione e per ogni categoria si studia il più significativo. Il vendor rating (paragrafo 3.4) rappresenta il cuore del presente capitolo. All'interno di questo paragrafo vengono trattati obiettivi e strategie che si possono raggiungere grazie all'utilizzo di questo strumento e inoltre, cosa ancora più importante, si evidenziano le linee guida, le regole matematiche e le scale valutative che occorrono per un suo corretto funzionamento. Andando avanti con la lettura, il paragrafo 3.5 presenta il vendor rating come un valido strumento di controllo di gestione. Il capitolo si conclude riportando e analizzando una ricerca di Di Benedetto pubblicata nel 2013, la quale analizza, attraverso le interviste di un campione di imprese, l'importanza e la diffusione dello strumento di vendor rating per la valutazione di un parco fornitori.

### **3.2 La valutazione dei fornitori: cenni**

La valutazione dei fornitori è un processo strategico e di fondamentale importanza per l'impresa che opera in contesti economici in continuo mutamento e sempre più competitivi. La valutazione dei fornitori è indicativa di come una certa fornitura è stata portata a compimento sotto più svariati

aspetti come ad esempio qualità, livello di servizio, tempi di consegna e infine rapporti con la filiera produttiva e quindi con i clienti a valle. Il ricevimento, ma soprattutto l'accettazione di una fornitura è correlata all'ordine effettuato dall'impresa. L'obiettivo della relazione e del processo di approvvigionamento è quello dove, in un contesto di gestione precisa e puntuale del parco fornitori, le forniture che non sono conformi dovrebbero essere rare e rappresentare l'eccezione, mentre il fine principale è quello del miglioramento continuo del livello della prestazione ricevuta e della relazione.

Ciò che l'impresa richiede ai suoi fornitori risulta essere molto diverso e dipende ovviamente dal mercato in cui opera e dalle esigenze che richiede il cliente finale e, per questo, monitorare le prestazioni dei fornitori richiede lo svolgimento di attività di controllo che sono diverse da caso a caso, cambiando in relazione all'oggetto e alle diverse modalità di fornitura. Ad esempio prodotti e materiali che sono standard vengono solitamente comprati da catalogo (o da listino) e il prezzo dipende spesso dalla sola qualità della merce<sup>1</sup>. In questo caso, la valutazione della fornitura viene fatta tenendo conto della modalità di esecuzione della stessa, verificata dall'impresa al momento della consegna ed eventualmente estesa per i primi mesi (quando la fornitura si trova in impresa) per avere un arco di valutazione più completo. Mentre forniture di prodotti *custom* (fatti su misura in base alle precise caratteristiche richieste dal cliente), o anche di subforniture o di servizi possono essere valutati sia al "corpo"<sup>2</sup> (cioè al prezzo completo della fornitura tutto incluso) che "a misura" cioè valorizzando e tenendo conto a consuntivo e separatamente dei costi di lavorazione, delle spese varie (che possono essere ore di manodopera richieste al personale del fornitore per il prodotto o il servizio offerto) e dei materiali. In questo ultimo caso, di valorizzazione a misura, il controllo e la valutazione della fornitura può essere svolto durante lo svolgimento delle attività, mentre per quanto riguarda la valorizzazione a corpo, i controlli e le correlate valutazioni avvengono alla consegna

---

<sup>1</sup> F. Arcucci, G. Baronchelli, *Mercati finanziari: il processo di outsourcing e la valutazione dei fornitori*, Minerva bancaria editrice, Milano, anno 2007, volume 34, fascicolo 6, pagine 525 – 531.

<sup>2</sup> R. Colangelo, *Spend management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7, pagina 185.



della merce o, dove questo è possibile, al raggiungimento di step intermedi di avanzamento lavori, concordati solitamente con i fornitori e ai quali può avvenire anche il pagamento parziale del lavoro. Infine, per i servizi generali (ad esempio delle semplici manutenzioni di routine o altri servizi programmabili e di poco conto) la valorizzazione viene fatta “a canone” e il controllo è effettuato sull’adeguatezza del servizio offerto da parte del fornitore e se questo risponde a ciò che l’impresa aveva richiesto. In sintesi, al di fuori dei prodotti standard che presentano delle particolari situazioni di acquisto, dove la relazione con i fornitori è limitata, la variabile di costo per confrontare forniture differenti tra di loro è il valore aggiunto che queste portano lungo la *supply chain*: cioè la quantità e il costo della manodopera che viene impiegata dal fornitore. Mentre l’incidenza dei materiali, la quale varia anche a seconda della forza contrattuale delle imprese fornitrici, può considerarsi in prima approssimazione uguale per tutti i fornitori. Questo può a volte essere riduttivo perché magari non tutti riescono ad assemblare e fornire sempre prodotti innovativi e all’avanguardia a causa di restrizioni economiche e finanziarie o per carenza di relazioni strategiche che non permettono loro di migliorare. Il sistema di valutazione delle forniture e quindi, in via indiretta, dei fornitori deve tenere in considerazione gli elementi sopra citati per poter individuare il miglior rapporto prezzo/qualità e, inoltre, per raggiungere livelli di prestazione tecnico/economica più adeguati alle condizioni del mercato.

### **3.3 Una breve panoramica dei possibili strumenti utilizzabili dalla funzione acquisti**

#### **3.3.1 Una classificazione generale degli strumenti**

Prima di entrare nel cuore dell’analisi, ovvero lo sviluppo del *vendor rating* per la valutazione di un parco fornitori completo per l’impresa, si ritiene utile presentare brevemente alcuni strumenti che possono essere utilizzati dalla funzione acquisti e che facilitano il loro lavoro nella relazione con i fornitori.

Lo scopo del presente paragrafo è quello di presentare gli strumenti più usati nello svolgimento delle attività di acquisto e che, grazie al loro utilizzo, aiutano l’impresa ad avere una visione

d'insieme sul fornitore. In generale, ogni strumento trattato successivamente permette, da una parte, alla funzione acquisti una gestione più semplice e veloce delle attività sia di routine che più strategiche, dall'altra parte consente al buyer di analizzare in maniera più dettagliata i propri processi, i driver che li influenzano e di misurarli.

Come sopra si è detto è ben facile capire l'importanza che questi strumenti hanno e il supporto che quotidianamente possono dare alle attività svolte dalla funzione acquisti. Procedere ad una loro classificazione è sicuramente utile e può facilitare la comprensione e le finalità di ognuno. La prima macro classificazione che viene fatta distingue ben quattro categorie di strumenti<sup>3</sup>:

- informativi;
- di analisi;
- transattivi;
- di misurazione.

I primi presentati, gli strumenti informativi, sono quelli che consentono di reperire e, a loro volta, fornire informazioni utili al business come può essere ad esempio la *vendor list* e/o l'analisi economico-finanziaria dei fornitori. Questi strumenti consentono una valutazione del fornitore sotto il profilo del rischio finanziario ed operativo, avendo la possibilità di valutare sia fornitori attuali (compresi nel parco dell'impresa) che potenziali. L'utilizzo di queste informazioni permette all'impresa di affrontare e di conoscere meglio il mercato individuando le potenzialità e gli eventuali rischi. Infine, questi tipi di strumenti consentono una gestione del dato e la raccolta delle informazioni più efficace.

Appartengono invece alla macro-categoria degli strumenti di analisi le analisi del mercato, delle strutture di costo dei fornitori e del valore, il *total costo of ownership* (chiamato brevemente TCO) e

---

<sup>3</sup>S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5, pagina 45.

il *redesign to cost*<sup>4</sup>. Queste tipologie di strumenti permettono all'impresa di comprendere il mercato nel suo complesso, la sua struttura e le sue dinamiche evolutive. Inoltre, consentono di rendere efficiente la spesa sulla base del valore della fornitura percepito dall'impresa e, infine, permettono di valutare in maniera più efficace il costo complessivo sostenuto per l'acquisto di un particolare prodotto o servizio.

La terza tipologia di strumenti, quelli transattivi, si concentra sul processo di acquisto<sup>5</sup> e permette di minimizzare i suoi costi di gestione (possono essere, ad esempio, costi per la gestione di ordini, di fatture, di richieste di offerta, delle note informative, ecc.) grazie a transazioni più efficaci ed efficienti, garantendo tempi di approvvigionamento più rapidi e un minor dispendio di energie e di risorse da parte dell'impresa.

Infine, la tipologia di strumenti di misurazione è rappresentata dai KPI<sup>6</sup> di funzione collegati a dei meccanismi di incentivazione per il raggiungimento di alcuni risultati prefissati. Gli strumenti di misurazione permettono un monitoraggio costante della performance di fornitura in ogni singola fase del processo di acquisto e in seconda analisi di valutare il fornitore in questione. Questo permette di allineare i risultati raggiunti dalla funzione acquisti alle linee e agli obiettivi imposti dal top management dell'impresa.

---

<sup>4</sup> Il *redesign to cost* è un approccio che prevede lo sviluppo di una procedura di progetto che valuti la possibilità di riprogettare il prodotto/servizio offerto dall'impresa al fine di ridurre il costo delle singole componenti mantenendo o migliorando le caratteristiche di utilità del cliente finale.

A. Boselli, *Strategic managements partners: ottimizzare gli acquisti mediante l'analisi del valore e il re design to cost*, Strategcpm.eu, Milano, 2013.

<sup>5</sup> Il processo d'acquisto delle organizzazioni si svolge generalmente in tempi relativamente lunghi, mesi o addirittura anni nei casi di investimenti complessi e richiedono una relazione continua tra fornitore e cliente, lo sviluppo di molteplici proposte e il confronto competitivo costante. I venditori devono essere in grado di affrontare richieste e obiezioni che provengono da persone che rappresentano competenze, culture e attese diverse all'interno dell'impresa acquirente. Inoltre, il processo di acquisto delle organizzazioni si caratterizza per una maggiore complessità, razionalità, valutazione economica e definizione di procedure rispetto al processo d'acquisto dei beni di consumo.

Le fasi principali in cui si può suddividere il processo di acquisto delle imprese sono:

- anticipazione o ricognizione del problema rappresentato dal bisogno del cliente;
- determinazione delle caratteristiche del prodotto e delle quantità necessarie;
- descrizione delle caratteristiche del prodotto e delle quantità occorrenti;
- ricerca e classificazione di fornitori potenziali;
- acquisizione e analisi delle proposte di fornitura;
- valutazione delle proposte;
- definizione delle condizioni e routine di fornitura;
- valutazione delle prestazioni del prodotto e del fornitore.

R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 8.

<sup>6</sup> *Key performance indicator*.

Si andrà ora ad analizzare più nel dettaglio e solamente per alcuni strumenti più importanti la classificazione sopra illustrata riportando anche alcune rappresentazioni grafiche che aiutino a esemplificare l'argomento trattato.

### 3.3.2 Gli strumenti informativi

Gli strumenti informativi sono, come si evince dal nome, quelli che aggiungono informazioni utili per conoscere il fornitore e far crescere la relazione instaurata. Rientrano in questa classificazione la tabella di affidabilità dei fornitori, la *vendor list*, la scheda fornitore e l'analisi economico finanziaria di questi ultimi. La *vendor list*, tra gli strumenti riportati, è sicuramente quella più completa dal punto di vista delle informazioni contenute al suo interno (dati di performance del parco fornitori). Infatti, come si può vedere dalla figura che si riporta, la *vendor list* contiene informazioni come ad esempio la ragione sociale del fornitore, la categoria merceologica, la data di omologazione del prodotto, l'eventuale data di *phase – out* (e di conseguenza di uscita del fornitore dalla *vendor list*) e inoltre alcuni dati che sono molto utili al buyer quali le certificazioni possedute dal fornitore, gli indici di performance della qualità (ad esempio *lead time* di fornitura), il TCO o altri indici indicativi del servizio offerto all'impresa. Questo documento, come molti altri sui fornitori, è altamente personalizzabile dall'impresa a seconda delle variabili che si vuole tenere in considerazione e ai bisogni interni.

Figura III.1 La *vendor list*.

Categoria merceologica	Ragione sociale fornitore	Prodotto	Codice Gestionale	Certificazioni riconosciute	Data omologazione	Data phase	Fornitore strat	Accordi/contatti	Lead time medio			Livello del servizio (n%)			TCO		
									2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Componenti	AAA srl	Bulloneria	J025	ISO9001	01/09/2005	-	si	si	60	65	62	90	94	96	3	2	1
Lavorazioni	BBB snc	Pezzi a disegno	J541	ISO9001	15/12/2010	-	si	si	78	65	45	85	92	90	3	2	1
Servizi	CCC srls	Manutenzione	J023	-	-	20/10/2019	no	no	80	85	100	80	72	45	4	6	10

Fonte: S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5, pagine 46-47.

### 3.3.3 Gli strumenti di analisi

Gli strumenti di analisi permettono all'impresa di comprendere meglio cosa si acquista dai fornitori come, ad esempio, quale tipologia di fornitura ci offre un determinato soggetto e la sua struttura di costo, per essere poi confrontata con prodotti simili. Inoltre, questa tipologia di strumenti permette anche di capire all'interno di quale contesto di mercato si opera, individuando la catena del valore, gli attori e le attività di riferimento.

Il primo strumento di analisi preso in considerazione è appunto l'analisi di mercato, la quale consente di capire e di entrare all'interno delle sue dinamiche, permettendo a chi si occupa del mondo degli acquisti di sfruttare meglio le opportunità offerte da esso e allo stesso tempo di rispondere alle esigenze del cliente finale. Dalle informazioni che l'impresa acquisisce sul campo, grazie alle attività di marketing<sup>7</sup>, si è in grado di definire obiettivi e attività di funzione, definendo un piano di azione e assegnando target da raggiungere. Le informazioni utili alla funzione acquisti sono suddivise in due grandi famiglie: quelle che riguardano il mercato di fornitura e quelle che riguardano il cliente. Per l'analisi del mercato di fornitura si deve raccogliere dati e informazioni per fare previsioni di lungo termine e quindi occorre, per l'impresa, conoscere il mercato delle materie prime e delle tecnologie suddiviso per aree geografiche e, dove occorre, le disposizioni legislative e fiscali internazionali<sup>8</sup>. Per il mercato delle materie prime<sup>9</sup> risulta di fondamentale importanza tenere sempre sotto controllo la variabile prezzo e questo è possibile con alcune serie

---

<sup>7</sup> Il marketing d'acquisto è un servizio collocato all'interno della funzione acquisti ed ha come obiettivo quello di ricercare in un contesto oramai globale nuove opportunità per l'impresa. A seconda del perimetro di organizzazione lo scopo del marketing di acquisto può essere più o meno esteso. Si può distinguere tra marketing strategico e marketing operativo; dove al primo appartengono tutte le attività riferibili all'analisi di mercato per acquisti di lungo periodo (in termini di sviluppo di nuove opportunità), mentre al secondo si attribuiscono attività operative (come ad esempio lo scouting vero e proprio o la negoziazione).

S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 11, pagina 121 e segg.

<sup>8</sup> Le questioni fiscali e le disposizioni legislative internazionali sono sempre più di attualità e aumentano di importanza giorno dopo giorno in un contesto di mercato sempre più globale e internazionale.

<sup>9</sup> Il prezzo delle materie prime, appartenendo quest'ultime al mercato finanziario, può risultare molto instabile in alcuni particolari contesti storici. E' fondamentale quindi per un'impresa tenere sempre sotto controllo, attraverso le opportune analisi, questa variabile. In particolare le materie prime vengono comunemente denominate commodity cioè quella particolare categoria di beni che viene scambiata sul mercato senza differenze qualitative (chiamati anche beni fungibili).

www.borsaitaliana.it, FTA Online news, 12 febbraio 2019.

storiche come ad esempio il trend, la varianza<sup>10</sup> o la ciclicità dell'andamento del prezzo proiettato in un certo arco temporale. Mentre per quanto riguarda il mercato delle tecnologie è bene per l'impresa tenerlo sotto controllo, restando sempre informati con i fornitori e capire come l'utilizzo di alcuni nuovi strumenti possa influenzare la fornitura e il prodotto finale.

In un mercato sempre più globalizzato è necessario conoscere la rete di fornitura in una determinata area geografica e la sua possibile evoluzione nel tempo, perché spesso i clienti chiedono all'impresa la produzione del prodotto o della soluzione finale in prossimità del loro stabilimento di assemblaggio. Per far ciò diventa, di conseguenza, indispensabile avere una rete di fornitori in prossimità dell'unità produttiva dell'impresa. Per questo è anche cambiata la logica e l'uso del fornitore globale: non più visto come una fonte di approvvigionamento a basso costo e lontana fisicamente dal *plant* di produzione dell'impresa, ma come una fonte vicina ad uno stabilimento globalizzato.

Tra le informazioni che riguardano il cliente, invece, l'andamento previsionale della domanda è una delle più importanti. Altro elemento chiave è l'orizzonte di attendibilità, infatti più esso è lungo e più la catena di fornitura sarà capace di seguire la domanda, pianificando il fabbisogno e gli investimenti necessari. Un'ulteriore fondamentale informazione da non trascurare è la valutazione che il cliente effettua sulle nostre performance comprendenti sia la soluzione venduta che il servizio offerto.

Il secondo strumento di analisi è quello della struttura di costo di un bene o un servizio ed è rappresentato dalla suddivisione del costo complessivo nelle sue voci elementari. L'impresa, intervenendo su queste, può ottenere un effetto positivo importante sul costo globale della fornitura. Questa tipologia di analisi permette di focalizzare gli sforzi su determinate aree permettendo di ottenere risultati migliori.

---

<sup>10</sup> La varianza statistica, facendo riferimento ad una serie di valori, rappresenta la media dei quadrati degli scarti dei singoli valori dalla loro media aritmetica.  
G. Cicchitelli, P. D'urso, M. Minnozzo, *Statistica: principi e metodi*, Pearson Italia, Milano, 2017.

Infine il terzo strumento di analisi, già enunciato nel corso dello studio, è l'analisi del valore<sup>11</sup> che rappresenta quel processo che permette di massimizzare il valore percepito dal cliente, analizzando le fonti di costo e permettendo di soddisfare tutte le funzioni per cui il prodotto è stato ideato, minimizzando il costo totale. Nel determinare il valore di un bene o di un servizio occorre sempre avere memoria dei bisogni del cliente finale chiedendosi in che modo la soluzione proposta possa creare valore alla relazione commerciale. Il contributo che può apportare la funzione acquisti è quello di reperire fonti a basso costo e di qualità, di avere una gestione efficiente dell'ordine e di scegliere fornitori di qualità con un livello di gestione degli ordini e di servizio eccellente.

#### 3.3.4 Gli strumenti transattivi

Gli strumenti transattivi, con il portale fornitori<sup>12</sup> che rappresenta lo strumento per eccellenza, permettono alla funzione acquisti di svolgere il suo lavoro in maniera efficace ed efficiente e in linea con le tecnologie attuali. Questo strumento fa da tramite tra il cliente e il fornitore e consente di realizzare un'integrazione completa con quest'ultimo e di accorciare le distanze, riducendo i tempi, nelle relazioni di business. Il portale fornitori permette di gestire *on line* le transazioni negli ambiti di acquisto e di approvvigionamento dell'intera *supply chain*, della qualità delle forniture e delle merci scambiate e infine di migliorare il livello e la qualità delle comunicazioni tra i vari attori. L'intero processo di approvvigionamento, dalla richiesta di offerta alla fatturazione, viene gestito tutto dal portale. Saranno quindi presenti documenti come le richieste d'offerta, gli ordini chiusi e quelli ancora a piano, i disegni per eventuali lavorazioni esterne, distinte, componenti e contratti. Ovviamente questo strumento consente di gestire e visionare la qualità delle transazioni come ad esempio le non conformità e gli avvisi di qualità, i KPI che sono relativi ai fornitori e tutte le altre informazioni che sono più di carattere generale, ma che allo stesso tempo interessano la

---

<sup>11</sup> Cfr capitolo 1, pagina 47 e seguenti.

<sup>12</sup> Il portale fornitori è lo strumento informatico utilizzato dalle imprese per tenere sotto controllo tutto il processo di valutazione e di qualifica di un parco fornitori. Ultimamente grazie allo sviluppo della tecnologia questo strumento è diventato interattivo e all'interno del quale i fornitori hanno addirittura la possibilità di autocandidarsi inserendo loro stessi i dati identificativi della valutazione (risparmiando anche lavoro all'impresa).

relazione (ne sono un esempio le comunicazioni organizzative di eventi o di riunioni). Il portale fornitori rappresenta lo strumento più evoluto per la gestione della relazione con i fornitori e degli approvvigionamenti stessi, ma è ancora oggi comune l'utilizzo di fogli elettronici come ad esempio excel e lo scambio di dati e informazioni attraverso l'account di posta elettronica.

### 3.3.5 Gli strumenti di misurazione

Possedere, per l'impresa, adeguati strumenti di misurazione consente di supportare al meglio le decisioni prese e le comunicazioni sia all'interno che all'esterno della struttura; inoltre essi forniscono una valutazione sulle performance permettendo, attraverso un'adeguata motivazione, di poter indirizzare gli sforzi e i comportamenti dei fornitori verso determinati risultati. Il rischio che bisogna cercare di evitare è sicuramente quello legato alla grandezza della mole dei dati in possesso dell'impresa. Un numero eccessivo di informazioni, infatti, oltre ad essere comune per molte imprese, costituisce anche un problema di gestione. Infatti non è la quantità di dati, ma la loro qualità a fare la differenza e a spingere l'impresa a prendere decisioni corrette. La scelta delle variabili da misurare e la definizione della metrica sono un passo delicato e fondamentale perché si dà peso e si misurano spesso grandezze di poco valore nel lungo periodo, trascurando, invece, quelle più importanti come l'evoluzione del prezzo di acquisto, la riduzione del costo di produzione o la qualità del servizio offerto dal fornitore. Per questi motivi le grandezze da misurare sono le seguenti<sup>13</sup>:

- il prezzo di acquisto: rappresenta l'importo erogato dall'impresa al fornitore per l'acquisto di una fornitura. La sua formulazione parte da un'offerta e, per valutare la congruità di tale prezzo, l'impresa può avere diversi strumenti di valutazione come ad esempio il costo del prodotto (la cui determinazione viene fatta da enti interni dell'impresa ma non per forza da qualche persona degli acquisti), l'allineamento ed il confronto con le offerte di altri fornitori

---

<sup>13</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5, pagina 55.



attraverso il market test<sup>14</sup> e l'andamento storico del prezzo di un determinato prodotto subito in un arco temporale determinato. L'andamento degli acquisti è un indice che consente di rappresentare nel tempo l'evoluzione della spesa rispetto ad un riferimento convenzionale (questo prezzo può ad esempio essere il costo standard). L'indice deve essere sintetico e deve poter dare una valutazione aggregata, declinata per eventuali esigenze nel dettaglio;

- il costo del prodotto: si riferisce al costo industriale della fornitura in esame, cioè del costo della materia prima e dell'intero processo produttivo necessario per ottenere il prodotto finito. Anche in questo caso, per la sua determinazione, sono necessarie competenze specifiche che solitamente si trovano all'interno dell'impresa ma al di fuori della funzione acquisti. Per questo motivo sono i tecnici a tenere sotto controllo la valutazione dei processi produttivi e a trasferire al buyer informazioni continue nel tempo;
- il livello di servizio: questo indice misura la puntualità del fornitore cioè il rispetto, da parte di questi, del termine di consegna contenuto nell'ordine. Solitamente si misura mettendo in rapporto percentuale le righe di ordine evaso in tempo rispetto a quelle totali riferite ad un singolo fornitore;
- il *lead time* di fornitura: indica il tempo che intercorre tra la data di emissione dell'ordine e la data di effettiva consegna della fornitura presso l'impresa. Ovviamente questo indice dipende dalle caratteristiche del prodotto, dalla posizione geografica della struttura del fornitore e dalle modalità di approvvigionamento. Ad esempio un componente a catalogo avrà un *lead time* sicuramente minore rispetto ad un progetto a disegno;
- la qualità: la qualità di un prodotto viene normalmente valutata in termini di pezzi difettosi (o non conformi con quanto ordinato) rispetto ai pezzi effettivamente forniti in ppm (parti per milione). Ovviamente l'obiettivo del fornitore, ma anche quello dell'impresa, è di avere

---

<sup>14</sup> Il market test rappresenta un indice di previsione e un metodo molto affidabile per fare delle previsioni di vendite future. In pratica permette di prevedere se una soluzione o un prodotto può catturare l'attenzione della clientela e risultare vincente. Questo può essere fatto anche sui fornitori per vedere se i loro prodotti sono apprezzati dai clienti a valle della supply chain.

R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisi, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2008, capitolo 3.

zero difetti: questo può essere raggiunto dal fornitore controllando minuziosamente il processo produttivo e il prodotto in uscita oltre all'importanza che quest'ultimo dà alla relazione con l'impresa;

- l'innovazione: essa rappresenta l'investimento più importante che un'azienda può fare per il proprio prodotto o per il proprio processo produttivo. Questo vale sicuramente anche per i fornitori. Ad esempio, un investimento in tecnologia può automatizzare il ciclo produttivo e abbassare il costo della manodopera rendendo il fornitore competitivo anche, magari, con i paesi low cost. Un altro esempio può essere quello mirato a ridurre il tempo ciclo per la realizzazione del componente con una conseguente riduzione del costo del prodotto;
- la soddisfazione del cliente interno: è rappresentata dalla funzione di produzione che utilizza i componenti ordinati, in perfetta sintonia sia con la catena di fornitura che con il cliente, sia per gli acquisti che per i suoi fornitori. Per raggiungere ciò è necessario avere una buona prestazione, ma cosa ancora più importante è saperla comunicare in maniera efficace attraverso un processo chiamato marketing interno.

### **3.4 Il vendor rating**

#### **3.4.1 Gli obiettivi del vendor rating**

Tra le attività principali della funzione acquisti vi è sicuramente la definizione della strategia acquisti che prende avvio dall'analisi della spesa e della categorizzazione delle differenti famiglie di spesa da gestire. Esistono diversi modelli teorici che sono finalizzati all'individuazione della strategia di acquisto per ogni famiglia merceologica. Questi modelli, pur differenziando per le variabili di analisi utilizzate, portano a individuare gruppi di fornitori omogenei in termini di intensità e di profondità del rapporto con l'impresa.

L'esigenza di controllo dei fornitori nelle varie interazioni con l'impresa cliente è espressamente indicata nella norma ISO 9001<sup>15</sup> che prevede che il committente dell'acquisto del prodotto o servizio verifichi la qualità dei prodotti acquistati rispetto ai requisiti specificati, selezioni i fornitori in base alla loro capacità di fornire prodotti conformi ai requisiti richiesti e, infine, registri i risultati delle valutazioni e di tutte le altre azioni conseguenti. I requisiti appena indicati sono ricollegabili in sintesi a tre attività di controllo finalizzate a consentire acquisti in condizioni competitive<sup>16</sup>:

- la qualificazione: comprende attività di pre – fornitura finalizzata all'accertamento delle competenze tecniche e della solidità societaria dei fornitori;
- il controllo della qualità entrante: finalizzato all'accertamento della rispondenza alle specifiche contrattuali delle caratteristiche tecniche del prodotto e/o servizio rilasciato dal fornitore;
- il *vendor rating*: consente di valutare tutte le risultanze del rapporto di fornitura e porta alla evidenziazione delle criticità da superare insieme ai fornitori.

I monitoraggi del *vendor rating* comprendono quindi la verifica, in fase di accettazione della fornitura del prodotto/servizio, dei parametri definiti contrattualmente, ma non solo, prendendo in considerazione (in chiave di controllo competitivo tra i vari fornitori) tutte le informazioni degli stessi con la committenza e i fattori succedanei alla fase di acquisto.

Il grado di complessità del *vendor rating*, inteso come sistema di selezione, valutazione e monitoraggio dei fornitori e delle loro prestazioni, è profondamente condizionato dall'intensità della relazione cliente – fornitore. Cioè, in particolare, il livello di integrazione tra i due soggetti impatta sulla complessità degli strumenti di selezione, valutazione e monitoraggio.

All'interno di questa visione è possibile definire il *vendor rating* come un sistema aziendale composto da risorse, informazioni e strumenti che, opportunamente strutturati in processi,

---

<sup>15</sup> La normativa UNI EN ISO 9001 (2015), intitolata: “Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti“, è stata rilasciata con disponibilità dal 23 settembre 2015 e quest'ultima rappresenta ugualmente la data di entrata in vigore.

<sup>16</sup> A. Di Benedetto, A. Di Domenicantonio, E. Innocenzi, C. Cerruti, *Qualità: Progetto di Vendor rating*, Milano, novembre – dicembre 2013, volume 6, pagina 38.

contribuisce ad una più efficace ed efficiente gestione del parco fornitori. Nel dettaglio, il *vendor rating* consente<sup>17</sup>:

- la valutazione e la selezione dei fornitori, ed il monitoraggio delle loro performance, basati sull'analisi degli attributi qualificanti del rapporto di fornitura;
- una migliore comunicazione e quindi una relazione più solida tra impresa e fornitore;
- l'implementazione, per l'impresa, di strategie di *cost management*.

L'implementazione, la gestione e la manutenzione di un sistema così integrato nell'impresa e che tocca funzioni differenti tra di loro richiedono un ingente investimento in termini di risorse da impiegare. In particolare, il capitale umano interno all'impresa può rappresentare un primo vincolo alla realizzazione del modello in questione sia sotto il profilo della quantità che della qualità. La corretta valutazione delle reali necessità aziendali di implementazione dello strumento e del costo / investimento richiesto all'impresa per la fase di start up è una condizione essenziale per la realizzazione di un sistema equilibrato.

Il modello di *vendor rating* è stato originariamente sviluppato come uno strumento per la valutazione dei fornitori, ma questo ha assunto poi, con il trascorrere del tempo, delle valenze multiple. Si può affermare che in generale l'obiettivo primario, che il *vendor rating* si prefigge, è quello di migliorare la gestione complessiva dei fornitori. Ciò implica che un nuovo e innovativo sistema di *vendor rating* deve fissare obiettivi diversi e più ambiziosi. Nel dettaglio, un modello di *vendor rating* è implementato per<sup>18</sup>:

- valutare i fornitori: è uno strumento di valutazione dei fornitori sia attuali che potenziali e basato su un elevato numero di parametri o di driver chiave;

---

<sup>17</sup>S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5, pagina 57.

<sup>18</sup>S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5.

A. Di Benedetto, A. Di Domenicantonio, E. Innocenzi, C. Cerruti, *Qualità: Progetto di Vendor rating*, Milano, novembre – dicembre 2013, volume 6, pagine 38-43.

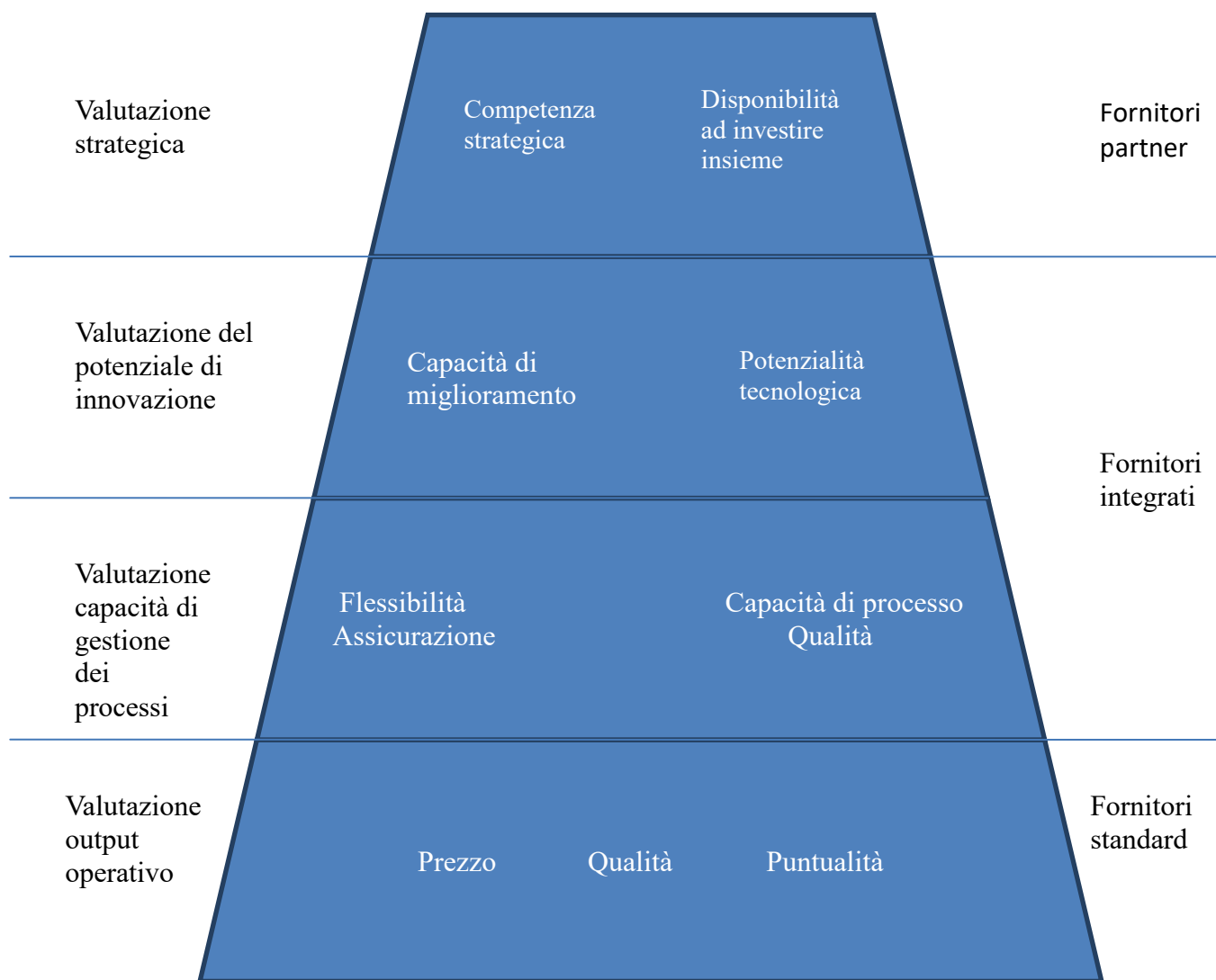
- selezionare i fornitori: è uno strumento di selezione dei fornitori, utilizzato in situazioni di revisione del portafoglio fornitori e di scelta di nuovi potenziali fornitori;
- monitorare i fornitori: è un sistema volto al monitoraggio delle loro performance, valutando la loro complessità ed ogni singolo componente della fornitura. Questo strumento è utilizzabile anche per l'implementazione di azioni di miglioramento da parte dei fornitori meno performanti e comprendere cosa sviluppare sotto il profilo della qualità;
- comunicare ai fornitori: è uno strumento di comunicazione nei confronti di differenti soggetti. In particolare il *vendor rating* è un valido supporto comunicativo sia per i fornitori che apprendono, nel dettaglio, i vari driver del processo di selezione e monitoraggio attuato dall'impresa, che per i clienti interni, permettendo una scelta d'acquisto oggettiva tramite l'utilizzo di uno strumento preciso e rigoroso;
- ottimizzare in un'ottica di TCO: è un sistema che permette di attuare strategie di *cost management* finalizzate alla riduzione dei costi complessivi (non solo i costi di acquisto del prodotto o del servizio ma anche quelli di processo).

Ritornando alla trattazione dell'obiettivo principale e originario del *vendor rating* (quello della valutazione del parco fornitori) è possibile suddividerlo in quattro macro variabili in ordine di importanza:

- valutazione dell'output operativo;
- valutazione della capacità di gestione dei processi;
- valutazione del potenziale di innovazione;
- valutazione dell'importanza strategica.

Mettendo a confronto queste quattro macro-direttrici della valutazione dei fornitori con una dimensione del livello di integrazione, che i fornitori stessi hanno con l'impresa in questione, si otterrà il seguente grafico esemplificativo.

Figura III.2 Schema di valutazione dei fornitori in base al loro grado di integrazione con l'impresa.



Fonte: S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 6, pagina 59.

All'interno dello scenario di valutazione dei fornitori è opportuno collocare temporalmente la misurazione del fornitore che si distingue, come sopra brevemente accennato, tra una valutazione che avviene ex-ante la fase di approvvigionamento ed una successiva. Si ricorre in questo caso al *repeat buy* e al *new buy*. Il *repeat buy* è il tipico acquisto che si ripercuote nel corso del tempo di un prodotto o un servizio. Se l'acquisto è spot i dati di riferimento restano isolati, diversamente, se l'acquisto è continuativo nel tempo, le informazioni sono storiche, numerose e affidabili. Il *new buy*

rappresenta il nuovo acquisto di un prodotto o un servizio per il quale l'ufficio acquisti ha una completa mancanza delle informazioni di riferimento. In questo caso, le competenze acquisite sul mercato di fornitura diventano fondamentali per un acquisto mirato e funzionale al processo produttivo e all'impresa. Una valutazione ex-ante dei potenziali fornitori è un possibile fattore chiave di successo dell'impresa. Infine, una tipologia di acquisto non citata prima è il *modified buy*. Si tratta in questo caso dell'acquisto di un prodotto o di un servizio che risulta modificato rispetto al passato. Le informazioni che possono entrare in possesso dell'ufficio acquisti sono limitate e quest'ultimo può fare riferimento solamente a benchmark di prodotti o servizi simili. E' una situazione intermedia rispetto alle due precedenti e per la quale è utile il ricorso ad attività di *sourcing* e ad un conseguente utilizzo della *vendor list* (tipiche delle valutazioni ex-ante). Allo stesso tempo se si procede all'acquisto presso un fornitore già presente nell'albo dell'impresa si può procedere alla valutazione ex-post che è caratteristica degli approvvigionamenti ricorrenti.

Una volta approfondita la parte del *vendor rating* relativa alla valutazione, misurazione e selezione dei fornitori e dei loro prodotti è utile presentare il *vendor rating* come strumento di comunicazione sia interno che esterno all'impresa. Per comunicazione verso l'esterno si intende quella verso il mercato di fornitura, dove il *vendor rating* riveste solitamente una certa importanza in diversi ambiti<sup>19</sup>:

- maggiore trasparenza nel processo di valutazione dei fornitori grazie ai feedback valutativi girati a questi soggetti;
- possibilità, di conseguenza, per il fornitore di concentrare gli sforzi su alcune particolari variabili della propria performance che impattano negativamente sul giudizio complessivo;
- gestione, per i fornitori considerati strategici, di progetti in comune.

Inoltre, il *vendor rating*, come si è già presentato, può essere uno strumento di comunicazione interno nei confronti delle altre funzioni aziendali ed un oggetto di un giudizio di preferenza

---

<sup>19</sup>S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 5, pagina 60.

razionale e soprattutto oggettivo, rappresentando una garanzia di linearità nel processo di presa delle decisioni e di quello di valutazione.

Infine il modello di *vendor rating* è in grado di facilitare le decisioni assunte in un'ottica di TCO<sup>20</sup> cioè un approccio metodologico che viene utilizzato come uno strumento di *cost management*. L'obiettivo del TCO è la comprensione di tutti i costi che sono indicativi di un processo di acquisto: cerca di rilevare il costo totale a carico dell'impresa generato dall'acquisto di un bene o un servizio presso un particolare fornitore e il costo differenziale nelle decisioni di *make or buy*. Questo processo permette all'impresa di avere un'analisi quantitativa dei costi come input per le decisioni di selezione e di valutazione del parco fornitori e per eventuali e successive scelte di outsourcing (in un'ottica sempre di minimizzazione dei costi). Il TCO è uno strumento complesso che richiede di identificare con precisione quali costi sono più rilevanti in relazione all'acquisto, possesso, utilizzo e dismissione di un bene oggetto di valutazione. Per questo al TCO va aggiunta una parte di valutazione che si basa sull'utilizzo, per così dire, di dati soft. In un contesto simile, il *vendor rating* permette all'ufficio acquisti di imputare nel modello di calcolo del costo totale un gran numero significativo di variabili<sup>21</sup>:

- costi di qualità: come ad esempio assistenza tecnica, garanzia, reclami, perdita di immagine, scorte di sicurezza, scarti e lavorazioni, ecc.;
- costi di affidabilità: ad esempio vendite perse, processi produttivi fermati, ritardi di consegna, ecc.;
- costi di tempo risposta: sono degli esempi le scorte di sicurezza per differenze previsionali o la necessità di eventuali riprogrammazioni;
- costi lotti di rifornimento: come ad esempio le scorte medie della fornitura di cui si è interessati e i rischi di obsolescenza;

---

<sup>20</sup> S. Marasca, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio Economia, Bologna, 2011.

<sup>21</sup> S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 6, pagina 61.



- costi per mancato miglioramento: sono esempi il mancato aumento di margini di contribuzione e la mancata riduzione dei costi della qualità;
- costi di obsolescenza tecnica: ad esempio i costi di ritardo adeguamento o il valore delle opportunità mancate.

### 3.4.2 Dalla valutazione della fornitura al fornitore

La valutazione della fornitura è la risultante di almeno due componenti che misurano la prestazione tecnica e l'efficacia della gestione e che sono i due indicatori principali della prestazione (chiamati in precedenza macro-indicatori). Alla valutazione dei macro-indicatori si arriva grazie la combinazione pesata di diversi elementi di giudizio (indicatori) che sono specifici ad aspetti della prestazione tecnica o gestionale. Una parte importante del sistema di valutazione è la determinazione dei pesi degli indicatori di pari livello che si utilizzano poi in fase di consolidamento dei giudizi. E' quindi necessario che il sistema di valutazione si basi su più livelli di indicatori, prevedendo a quello più basso, di rilevazione dei giudizi, (micro-indicatori) sia una focalizzazione elevata, per migliorare la qualità della fornitura, che per impostare un metodo di valutazione semplice e in grado di garantire la massima oggettività. La valutazione in generale può essere strutturata su quattro livelli<sup>22</sup>:

- la valutazione complessiva delle forniture: dà la misura quantitativa delle prestazioni dei fornitori;
- i macro indicatori: danno la misura della prestazione individuale del fornitore nell'esecuzione della prestazione tecnica e nella gestione del rapporto;
- gli indicatori: misurano la prestazione in relazione ai differenti elementi che contribuiscono all'esecuzione della fornitura o alla sua gestione;

---

<sup>22</sup>R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 186.

- i micro indicatori: sono singoli elementi grazie ai quali il valutatore riesce a fornire giudizi per misurare la prestazione.

Il flusso da un livello di indicatori a quello superiore implica un aumento di sintesi e richiede la definizione di alcuni semplici algoritmi di calcolo che rendano possibile anche il passaggio opposto, cioè ritornare dal giudizio sintetico sul fornitore ai singoli elementi che lo hanno generato. La valutazione globale, la quale misura la prestazione individuale di ciascun fornitore, è il risultato di tutte le valutazioni eseguite sulle forniture in un certo arco temporale di osservazione, ed è data dall'indice di vendor rating globale (chiamato brevemente IVR). Solitamente molti fornitori offrono all'impresa prodotti differenti tra di loro (per complessità, durata e valore) e nel calcolare l'indice di IVR, a partire dalle valutazioni delle singole forniture, è opportuno introdurre criteri per il loro allineamento rispetto a dei parametri indicativi come ad esempio la loro importanza<sup>23</sup>. Tutto questo serve per evitare che forniture di minor peso possano impattare enormemente sulla valutazione finale influenzandola in positivo o in negativo a seconda dei casi. Il metodo che viene utilizzato per individuare i micro indicatori e assegnare loro dei valori è importante e la sua assenza è una delle principali cause che rendono le valutazioni non omogenee e soggettive.

Un primo criterio molto diffuso è quello che assegna punteggi su una scala di gradimento a più valori: chiamata scala Likert<sup>24</sup>. Questo metodo di assegnazione di punteggi utilizza solitamente numeri interi (ad esempio da 1 a 4), ma molto spesso per un giudizio più discreto e possibilmente veritiero si utilizzano punteggi dispari (ad esempio 1, 3, 5). Utilizzando questo metodo, per avere omogeneità tra le valutazioni, è necessario fornire alle persone degli acquisti una guida alla

---

<sup>23</sup> Si intende assegnare un peso che sia indicativo dell'importanza dell'indicatore in questione in modo tale da rendere la valutazione il più oggettiva possibile.

<sup>24</sup> La scala Likert è una tecnica psicometrica di misurazione utilizzata per svariate valutazioni. Questa tecnica si distingue dalle altre principalmente per la possibilità di applicazione di metodi di analisi degli items che sono basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti. La tecnica del metodo Likert consente di mettere a punto un certo numero di affermazioni definite item che esprimono una valutazione più o meno positiva (o negativa) rispetto ad un determinato oggetto di valutazione. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo. R. Likert, *Technique for the measure of attitudes*, Woodworth Editor, New York, 1932.

valutazione che consente di precisare quando assegnare un punteggio piuttosto che un altro e di meglio qualificare l'indicatore e la valutazione globale del fornitore.

Un diverso criterio di valutazione, il quale evita di produrre una dettagliata serie di informazioni e fornisce una valutazione semplificata, consiste nel fornire ai valutatori una serie di domande chiuse a risposta secca: sì o no. Questo metodo consente una più facile riduzione di discrezionalità di giudizio, semplifica il metodo di linguaggio e permette di raggiungere un migliore grado di omogeneità tra i vari giudizi stilati da differenti soggetti. Mettendo a confronto una stessa scheda valutativa basata su i due diversi criteri di valutazione sopra citati, il risultato che si ottiene è simile, ma il modo di raggiungerlo è differente. Infatti, le rilevazioni dei giudizi in forma binaria<sup>25</sup> vincola in un certo senso il valutatore ad un'espressione di giudizi precisi, permettendo di analizzare meglio in che modo questo si è formato, dando però una maggiore grossolanità alla valutazione. Il numero e la preparazione dei singoli valutatori possono essere diversi a seconda della tipologia di fornitura e del contesto in generale. Ad esempio le forniture di prodotti e servizi professionali hanno solitamente un solo valutatore. Mentre altre, come ad esempio la formazione e la somministrazione di servizi generali, possono essere valutati direttamente dagli utilizzatori finali, avendo quindi più valutatori. In questo caso si hanno più giudizi espressi in maniera sporadica e senza avere una visione strategica sugli obiettivi dell'impresa. Le valutazioni possono variare in modo importante a seconda delle modalità di rilevazione e delle condizioni di contesto generale. I valutatori occasionali, infatti, possono dare dei giudizi che hanno una distribuzione statistica<sup>26</sup> molto ampia a causa di variabili e fattori non percepibili a priori.

Per cercare di venire meno agli effetti di giudizi anomali (al di sopra o al di sotto delle medie) è consigliabile introdurre dei correttivi determinati in base alla distribuzione dei giudizi, riducendo

---

<sup>25</sup> Il sistema numerico binario è un sistema numerico chiamato posizionale in base 2. Questo sistema utilizza solitamente due simboli indicati con 0 e 1. Le cifre o numeri utilizzati in questo caso vengono chiamati numeri binari.

<sup>26</sup> La distribuzione statistica rappresenta il modo in cui le diverse modalità di un carattere si distribuiscono nelle diverse unità statistiche che formano il collettivo oggetto di studio.

G. Cicchitelli, P. D'urso, M. Minnozzo, *Statistica: principi e metodi*, Pearson Italia, Milano, 2017.

l'incidenza di quelli al di fuori di un certo intervallo definito ed integrando la metodologia di calcolo dell'indice di vendor rating con<sup>27</sup>:

- dei criteri di utilizzo delle valutazioni che permettano di ridurre l'influenza di valutatori con giudizi sbilanciati nell'uno o nell'altro senso;
- dei criteri per cercare di gestire un numero di valutatori congruo all'indicatore oggetto di analisi, per ammortizzare i giudizi mancanti o non applicabili in certi casi, attraverso il bilanciamento dei pesi nel calcolo dei macro indicatori;
- la modalità di roll up<sup>28</sup> dei giudizi dalle singole unità verso la valutazione globale della fornitura.

Quando si utilizza il vendor rating per la gestione dei fornitori, la valutazione individuale di ognuno deve essere integrata dal confronto di questa con quella di altri fornitori sempre appartenenti alla stessa categoria merceologica o competenza posseduta. Il modello di vendor rating non ha l'obiettivo di cercare di evidenziare ed escludere i fornitori che risultino inadeguati a collaborare con l'impresa, i quali sono individuati e sostituiti solitamente attraverso l'utilizzo di modalità molto più semplici. Invece, questo è uno strumento che ha l'obiettivo di migliorare in generale la qualità delle forniture e quindi, di conseguenza il fornitore stesso, basato su una logica che punta ad evidenziare le differenze premiando i fornitori migliori. Il metodo comparativo utilizzato deve sempre essere contestualizzato alle diverse realtà che si interfacciano con l'impresa, altrimenti si rischia di avere risultati inattendibili e scarsamente utilizzabili. Ad esempio, utilizzando i punteggi di IVR per un confronto tra i fornitori, se questi sono stati selezionati attraverso un processo di qualificazione adeguato, ci si deve aspettare che l'indicatore oscilli all'interno di una ristretta fascia. Questo rende più difficile individuare degli efficaci criteri di valutazione.

---

<sup>27</sup>R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7.

<sup>28</sup> Si intende modelli di vendor rating costruiti basati su una struttura semplice e in grado di arrivare ad una valutazione globale del fornitore.

Al posto dei punteggi è più facile utilizzare una suddivisione dei fornitori per classi di merito, determinate sulla base della distribuzione statistica dei valori dell'IVR. La distribuzione assume l'andamento di una normale<sup>29</sup> e le classi di merito sono individuate dall'appartenenza dei punteggi ai quattro quartili<sup>30</sup> determinati suddividendo l'intervallo globale con la media e lo scarto quadratico medio. Si presenta ora quanto detto attraverso l'utilizzo di logiche statistiche:

- per una più logica suddivisione in classi di fornitori si utilizzano in sequenza<sup>31</sup>:
  - media degli **IVR** =  $\sum_i \text{IVR}_i / n$  (con i che va dal primo all'ennesimo fornitore valutato);
  - scarto quadratico medio =  $\text{radq} (\sum_i (\text{IVR}_i - \text{IVR})^2 / n)$  con i che va dal primo all'ennesimo fornitore valutato.

Utilizzando questi dati si avranno le seguenti classi assegnate:

- classe A se  $\text{IVR}_i > \text{IVR} + \sigma$ ;
- classe B se  $\text{IVR} + \sigma \geq \text{IVR}_i > \text{IVR}$ ;
- classe C se  $\text{IVR} \geq \text{IVR}_i > \text{IVR} - \sigma$ ;
- classe D se  $\text{IVR} - \sigma \geq \text{IVR}_i$ .

Mentre l'indicatore di vendor rating si esprime solitamente con un semplice numero riassuntivo, se si utilizza la suddivisione in classi di merito, la valutazione comparativa viene individuata dalla classe di merito nella quale il fornitore si posiziona con il suo IVR individuale rispetto a quello degli altri fornitori.

---

<sup>29</sup> La distribuzione normale o anche chiamata di Gauss (dal nome del matematico tedesco Carl Friederich Gauss) è una distribuzione di probabilità continua che è spesso usata come prima approssimazione per descrivere variabili casuali a valori reali che tendono a concentrarsi attorno ad un singolo valore medio. Il grafico della funzione di densità di probabilità che è associato ad essa è simmetrico e presenta una forma a campana nota come "Campana di Gauss".

G. Cicchitelli, P. D'urso, M. Minnozzo, *Statistica: principi e metodi*, Pearson Italia, Milano, 2017.

<sup>30</sup> Nella statistica descrittiva, data una distribuzione di un carattere quantitativo o qualitativo ordinabile (in base ad un possibile criterio di ordinazione) i quartili sono quelle modalità attraverso i quali si ripartiscono la popolazione in 4 parti di uguale numerosità.

G. Cicchitelli, P. D'urso, M. Minnozzo, *Statistica: principi e metodi*, Pearson Italia, Milano, 2017.

<sup>31</sup>R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 191.

L'utilizzo di questa ultima modalità di valutazione permette di ridurre le varie discrepanze dovute alla discrezionalità dei diversi valutatori. Attraverso il metodo della valutazione comparativa possiamo suddividere l'albo fornitori in<sup>32</sup>:

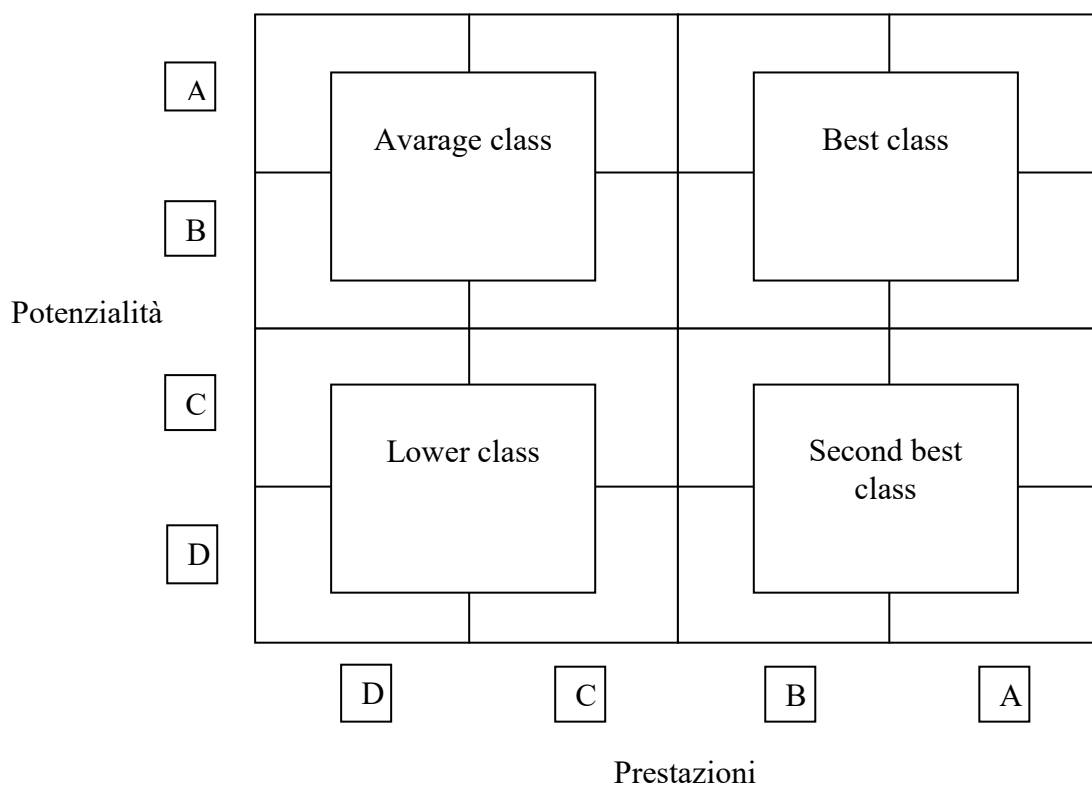
- best class: sono fornitori ad alto potenziale e ad alte prestazioni, candidati ad essere partner;
- second best class: sono fornitori ad alte prestazioni con potenzialità limitate, sui quali è possibile intraprendere delle politiche comuni di crescita;
- average class: sono fornitori ad elevata potenzialità, ma con prestazioni un po' deludenti; per questo sono da ridimensionare in termini di impiego o nei casi più gravi da sostituire completamente. Implementare eventuali iniziative migliorative può essere utile per aumentare il livello delle prestazioni;
- low class: sono fornitori a bassa potenzialità e deludenti a livello di prestazioni. Sono anch'essi da sostituire a causa della loro importanza limitata.

Si presenta nella figura sottostante quanto espresso, raggruppando le quattro classi secondo le due variabili potenzialità e prestazione di ciascun fornitore.

---

<sup>32</sup> E.Giarratana, *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagina 4 e segg.

Figura III.3 Suddivisione dei fornitori nelle 4 classi di merito.



Fonte: A. Di Benedetto, A. Di Domenicantonio, E. Innocenzi, C. Cerruti, *Qualità: Progetto di vendor rating*, Milano, novembre-dicembre 2013, volume 6, pagina 39.

### 3.5.3 Alcuni modelli di valutazione dei fornitori

I differenti approcci valutativi possono essere sviluppati tenendo conto di logiche differenti che si basano in funzione degli obiettivi del modello di vendor rating, dei vincoli interni e di quelli esterni. L'obiettivo principale, seguito dalla logica dello strumento, incide tipicamente sui criteri temporali dell'analisi, sulla metrica utilizzata e sulle modalità di ponderazione delle variabili inserite nel sistema. I vincoli interni, come ad esempio le risorse umane disponibili in impresa, il loro livello di competenza e le risorse finanziarie, e quelli esterni hanno un notevole impatto sul livello di complessità dello strumento. Si può quindi classificare i vari modelli di VR in questione secondo differenti variabili chiave<sup>33</sup>:

<sup>33</sup>S. Rizzo, L. Serravalle, G. Lucchini, R. Silvi, F. Visani, *La gestione degli acquisti: strategia, implementazione e controllo*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015, capitolo 6, pagina 62.

- back word looking e forward looking: il primo è un modello di valutazione basato sui fatti storici realmente accaduti e facilmente implementabile e utilizzabile in impresa. In questi tipi di contesti, la valutazione è il risultato di una sintesi dell'analisi dello storico e dei fattori considerati. I vantaggi di tale modello sono riassumibili in un utilizzo semplice e veloce del modello e una sinteticità dello strumento stesso. Mentre una nota negativa è data dalla completa assenza di informazioni sull'evoluzione attesa del trend di miglioramento del fornitore, rischiando di escludere o declassificare fornitori quando stanno attraversando una fase particolarmente positiva. L'altro modello, quello forward looking, è un modello di valutazione dinamico e in grado di mettere in risalto i trend evolutivi. In questo caso la valutazione viene vista come una stima dell'evoluzione attesa dei parametri di riferimento da monitorare nel medio termine, sulla base sempre del trend storico. Il vantaggio del modello è quello di permettere una migliore gestione nel medio lungo periodo. Mentre in questo caso gli svantaggi che si possono riscontrare sono più di uno: ad esempio il fatto di ricondurre l'analisi ad un algoritmo complesso e di difficile implementazione comporta all'impresa problemi di costi e di tempo; inoltre, effettuando un confronto fra vari fornitori si può avere problemi di normalizzazione dei dati;
- metrica a valori booleani discreti o discontinui: questa tipologia di metrica booleana restituisce al valutatore un valore binario al quale segue una decisione di tipo On/Off. La metrica booleana è utilizzata per prendere decisioni di tipo go o non go. La metrica basata su valori discreti/continui è utilizzata in sistemi di valutazione più complessa per un confronto tra fornitori differenti e su un intervallo di accettazione del dato;
- sistema di ponderazione: si tratta di una valutazione tra pesi omogenei e/o disomogenei. In tutti e due i casi possono essere utilizzati algoritmi di calcolo sia lineari che non. Nel caso di pesi omogenei e algoritmo di valutazione di tipo lineare, la performance globale è calcolata come sommatoria lineare tra i singoli fattori con lo stesso peso relativo: ad esempio  $PG = (p*f1)+(p*f2)+\dots$ . Si tratta del più semplice algoritmo da utilizzare. Sempre nel caso



di pesi omogenei, ma con l'utilizzo di un algoritmo di valutazione non lineare, almeno uno dei due fattori che compongono l'indice di performance globale viene calcolato come funzione non lineare. L'algoritmo in parola permette, in questo caso, una valutazione più raffinata. L'indice di valutazione è calcolato nel seguente modo:  $IVG = p_1 * funzione_1() + p_2 * funzione_2() + \dots$ . Nel caso in cui si ha una valutazione disomogenea con un algoritmo di calcolo lineare, lo stesso algoritmo lineare considera una ponderazione non omogenea dei fattori in funzione della loro strategicità:  $PG = (p_1 * f_1) + (p_2 * f_2) + \dots$ . Per assegnare i vari pesi esistono diversi approcci: ad esempio l'approccio top-down<sup>34</sup> o quello AHP<sup>35</sup>. Infine, nel caso di pesi disomogenei e algoritmo di valutazione non lineare l'indice di valutazione globale è calcolato come:  $IVG = p_1 * funzione_1() + p_2 * funzione_2() + \dots$ . In questo caso l'allocazione dei pesi avviene con l'approccio top-down piuttosto che secondo un modello AHP;

- meccanismo di compensazione: esistono modelli di compensazione semplici e modelli di compensazione parziali o anche chiamati totali. Nel primo caso la valutazione delle performance fatta sul singolo fornitore è misurata attraverso il risultato di ogni fattore. Infatti, un solo numero (o fattore) inferiore alla soglia minima di accettazione stabilita è condizione sufficiente per la sua eliminazione dall'albo. Nel caso di modello di compensazione parziale o totale la valutazione della performance del fornitore viene fatta sul risultato complessivo (cioè eventuali deviazioni o picchi positivi vengono compensati da eventuali risultati parziali negativi). Questa seconda soluzione presentata viene solitamente utilizzata in una prima fase di valutazione del fornitore o al limite in fase di valutazione di fattori congruenti;

---

<sup>34</sup> Approccio top-down: deciso il peso parziale delle variabili chiave viene scomposta la percentuale tra gli indicatori di livello.

<sup>35</sup> Analytical Hierarchical Process: dall'attribuzione di gradi di preferenza ai fattori nel confronto fra loro, si ricava matematicamente il loro peso relativo.

- Orizzonte temporale: prendendo in considerazione questa variabile si parla di modelli puntuali e modelli mediatici. Il modello puntuale è facilmente applicabile in fase di selezione fornitori e quando ancora non ci sono dati storici su cui l'impresa si può basare. In particolare si considera solamente l'ultimo dato storico a disposizione sul quale poggia la valutazione del fornitore. Il modello mediatico, invece, esegue una valutazione delle performance sulla base di un andamento storico rilevato. Utilizzando questo modello è possibile evidenziare dati statistici come ad esempio la media, la devianza e evidenziare il trend dei dati in analisi. Il modello mediatico è applicato dalle imprese nel monitoraggio e nel controllo dell'andamento dei dati raccolti.

### **3.5 Il vendor rating come strumento di gestione**

#### 3.5.1 L'uso del vendor rating come strumento utile al controllo di gestione

Il vendor rating e il processo di valutazione dei fornitori, per poter essere efficace e utilizzato come uno strumento di miglioramento delle prestazioni e dei rapporti di fornitura, devono mettere in evidenza quelle particolari situazioni che richiedono attenzione. Per questo motivo il vendor rating deve essere tempestivo rispetto al completamento della fornitura, integrato con il processo di gestione ed in linea con i dati gestionali per fornire indici che misurino l'aderenza delle prestazioni dei fornitori con gli obiettivi dell'impresa. Gli indici principali ed utilizzabili sono tre<sup>36</sup>:

- il livello di prestazione del fornitore;
- il rendimento delle forniture ricevute;
- il grado di saturazione del fornitore.

Il primo, il livello di prestazione, è misurato in maniera assoluta dall'indice di IVR, mentre in relativo attraverso l'utilizzo delle classi di merito. Per quanto riguarda l'IVR è possibile stabilire un

---

<sup>36</sup>A. Di Benedetto, A. Di Domenicantonio, E. Innocenzi, C. Cerruti, *Qualità: Progetto di Vendor rating*, Milano, novembre – dicembre 2013, volume 6, pagine 38-43.

livello minimo accettabile, dove al di sotto del quale viene messo in discussione l'impiego del fornitore. Mentre con la classe di merito si misura il livello di prestazione del fornitore in relazione a quello degli altri. L'appartenenza alle classi C e D può innescare un principio di revisione dei rapporti e della relazione instaurata, definendo obiettivi di miglioramento che sono finalizzati alla crescita del livello delle prestazioni.

Il rendimento, invece, è il rapporto assoluto tra il livello di prestazione misurato dall'indice di IVR ed il prezzo unitario che viene praticato dal fornitore nell'ambito della categoria merceologica di appartenenza e della classe di volume di fornitura offerta. La formula viene definita attraverso il seguente rapporto<sup>37</sup>:  $IVR / \text{Prezzo medio unitario}$ .

Questo rappresenta la misura del costo di ogni punto di indice di vendor rating e fornisce all'impresa indicazione di quanto la prestazione di un singolo fornitore sia conveniente rispetto a quella degli altri, considerando sempre il rapporto prestazione/prezzo.

Infine, la saturazione è la valutazione combinata dell'incidenza del volume totale delle forniture sulla dimensione del fornitore e sul volume di acquisto del cliente, la quale è misurabile attraverso l'impiego della matrice degli impegni (già presentata al capitolo 2). Al crescere della saturazione e del peso dell'impresa sul fatturato del fornitore possono crescere dei rischi di fornitura per entrambi i soggetti a causa di una eccessiva dipendenza reciproca; ed è tanto più alto per il cliente tanto più basso risulta poi il livello di prestazione del fornitore. L'indice di rischio può essere rappresentato dal peso della saturazione rispetto all'IVR e può essere calcolato come:

$$\frac{(\text{impiego del fornitore sul cliente}) * (\text{impiego del fornitore da parte dell'azienda})}{IVR}$$

Utilizzando gli indici di gestione prodotti dal sistema di vendor rating si può avviare il processo di screening dei fornitori, attraverso il quale si può individuare quelli più critici e le imprese con le

---

<sup>37</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7.

quali è opportuno rivedere i termini del rapporto perché ricorrono una o più delle seguenti condizioni<sup>38</sup>:

- hanno indici di IVR non accettabili e questo indica livelli di prestazione al di sotto di una certa soglia minima stabilita;
- i livelli di prestazione sono medio bassi, rispetto alla distribuzione in classi di merito (in particolare fornitori di classe C e D);
- un basso rendimento globale per quei fornitori che presentano un elevato rapporto prezzo/prestazione;
- presentano un indice elevato di rischio cioè quei particolari fornitori che ad un basso indice di IVR corrisponde un elevato livello di saturazione.

Tranne i fornitori del gruppo più performante (la classe A), le cui prestazioni possono comunque portare a qualche grado di rischio seppur minimo, per gli altri fornitori le azioni da intraprendere sono connesse al verificarsi di più condizioni e alla diversa criticità del rapporto. Le azioni conseguenti allo screening sono, ad esempio, quelle di individuazione della migliore area d'impiego per il fornitore, la determinazione del livello di impiego migliore, sia in termini di adeguamento dei volumi di fornitura e di minimizzazione del rischio di risultato ed infine la rinegoziazione dei volumi e dei prezzi con l'obiettivo di ottimizzare e migliorare il rapporto prestazione prezzo generale.

Solitamente e sempre più spesso un fornitore (di grandi dimensioni) è impiegato su più tipologie di forniture ed è frequente che appartenga quindi a diverse classi merceologiche. Questo implica che la prestazione di uno stesso fornitore possa essere diversa, così come la classe di merito in cui il fornitore si viene a trovare. Analizzando le prestazioni del fornitore nelle diverse aree di impiego, è possibile individuare quelle che più si avvicinano alle caratteristiche e alle attese dell'impresa e

---

<sup>38</sup>R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 194.

quindi da utilizzare in maniera prevalente. Un modo semplice per effettuare questa analisi è il confronto degli IVR per le diverse tipologie di fornitura.

Riprendendo in considerazione la matrice degli impegni, che mette in relazione l'impiego del fornitore con l'impegno di quest'ultimo, e aggiungendo l'informazione sulla classe di merito, si mettono in evidenza quei fornitori che, essendo eccessivamente impiegati e, allo stesso tempo, avendo una prestazione bassa, costituiscono un rischio elevato per il risultato di forniture rilevanti. L'analisi della matrice degli impegni, con l'aggiunta di queste informazioni, aiuta a definire le strategie di gestione ottimali per equilibrare i volumi di fornitura e le prestazioni. La logica di sottofondo si basa in una allocazione dei volumi di fornitura finalizzata alla diminuzione dei rischi che provengono da un carico eccessivo per i fornitori. Questo si ottiene cercando di ridurre l'impiego dei fornitori più critici e contemporaneamente aumentando quello dei fornitori che risultano, secondo le analisi dell'impresa, più affidabili. Il processo è ancora più conveniente se i fornitori affidabili non sono adeguatamente impegnati, permettendo di raggiungere economie di scala. Una collocazione ottimale è solitamente ritenuta accettabile in un impiego tra il 10% e il 30% del fatturato specifico dei fornitori ed un impiego tra il 2% e il 10% dell'ordinato dell'impresa. I fornitori che sono nella fascia più bassa (ad esempio al di sotto del 2%) sono marginali e di non particolare interesse, potendo essere sostituiti da altri migliori. I fornitori che hanno un impegno superiore al 30%, invece, si tende a ridimensionarli diminuendo la loro percentuale, mentre quelli al di sotto del 10% di impegno, se sono adeguati come prestazioni, potranno essere impegnati in maniera più consistente, aumentando di conseguenza l'ordinato effettuato su di essi<sup>39</sup>. Ridefinire, con tutti i fornitori considerati critici, i diversi rapporti di fornitura come ad esempio i volumi di ordinato e soprattutto i prezzi, permette all'impresa di essere più efficiente nel processo di approvvigionamento e più competitiva nel mercato di offerta. In conclusione, i fornitori al di sotto di una certa soglia media devono essere soggetti ad una revisione al ribasso dei prezzi, mentre quelli

---

<sup>39</sup> R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 196.

al di sopra e con un prestazione bassa ad una rinegoziazione dei livelli di qualità e /o di servizio della fornitura.

### 3.5.2 L'uso del vendor rating come strumento per ottimizzare la spesa

Il vendor rating, come già anticipato nel corso dell'analisi, può essere un efficace strumento di riduzione della spesa attraverso la riallocazione delle forniture e la rinegoziazione dei prezzi, valutando anche il posizionamento del fornitore in termini di importanza. Questa pratica può essere ancora più impattante nelle imprese che si caratterizzano come integratori e che presentano quindi, per necessità di business e di processo, una grande quantità di subforniture. Solitamente il numero di fornitori con cui un'impresa si relaziona è molto elevato: si parla di alcune centinaia anche se questo dipende sempre dalla grandezza dell'impresa e dalla diversità dei business che la compongono. Tra tutti questi soggetti, quelli realmente fondamentali sono solamente poche decine, pur rappresentando solitamente tra il 70 e il 90 per cento dell'ordinato totale<sup>40</sup>. Generalmente il difficile obiettivo dell'impresa è sempre quello di migliorare la qualità delle forniture in entrata e contemporaneamente ridurre la spesa globale, utilizzando tutti i possibili strumenti a sua disposizione come ad esempio l'analisi delle prestazioni per rivedere i rapporti di fornitura.

L'intervento di ottimizzazione della spesa inizia con l'individuazione dei fornitori da prendere in considerazione sulla base dei volumi di ordinato, ottenuto grazie al supporto di alcuni gestionali (utilizzati solitamente dalle imprese per tenere sotto controllo tutte le informazioni più rilevanti) per gli ordini che sono stati evasi nel corso dell'intero anno di analisi. Una volta ottenuti i risultati relativi all'ordinato complessivo e al singolo dettaglio di ciascun fornitore, si procede alla valutazione dei singoli soggetti arrivando così alla determinazione dell'IVR finale e individuale di ciascun fornitore. Il passo successivo è quello di utilizzare le classi di merito, stabilendo nel dettaglio l'eventuale range di oscillazione di ciascuna, per procedere poi alle valutazioni

---

<sup>40</sup>L'80 % di ordinato rappresenta nella prassi la percentuale da prendere come riferimento per verificare quali fornitori risultano più utilizzati dall'impresa in termini di ordinato e capire da questo chi sono i veri dell'impresa.

comparative tra ciascun fornitore appartenente alla stessa classe merceologica. Nella prassi l'IVR viene solitamente distinto in tre classi di merito come ad esempio A, B, e C o luce verde, luce gialla e luce rossa o in diverse altre rappresentazioni; anche se tutte indicano essenzialmente gli stessi comportamenti che l'impresa dovrà attuare<sup>41</sup>:

- la prima classe di merito, denominata A, comprende i fornitori con elevate prestazioni;
- la seconda classe di merito, denominata B, è formata da fornitori con livelli di prestazioni meno soddisfacenti;
- la terza classe di merito, denominata C, comprende fornitori che non sono soddisfacenti per i parametri ritenuti oggetto di analisi per l'impresa.

Solitamente alla prima classe appartengono quei fornitori che vantano le migliori prestazioni e presentano un costo medio unitario che risulta inferiore a quello medio globale (del parco fornitori sotto analisi); mentre le altre due classi di merito presentano costi medi crescenti in ordine inverso rispetto alla valutazione delle prestazioni. In particolare, al diminuire dell'indice di vendor rating aumentano i costi medi riferiti ai fornitori sotto analisi. In altri termini, i fornitori migliori hanno prezzi più bassi, quelli meno soddisfacenti presentano prezzi più elevati.

Questo indica che è possibile ridurre la spesa globale operando un riallineamento dei prezzi verso il basso per le classi B e C e possibilmente spostando una parte dei volumi di fornitura da fornitori con prestazioni inferiori e costi superiori ad altri fornitori che hanno un miglior rapporto prestazione/prezzo o ancora, per quelle forniture di cui si hanno competenze interne, riportando la fornitura all'interno dell'impresa. Seguendo questo procedimento logico si possono attuare le seguenti linee di azione<sup>42</sup>:

---

<sup>41</sup>E.Giarratana, *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano, 2002, fascicolo 29, pagina 4 e segg.

<sup>42</sup>R. Colangelo, *Spend Management e procurement management: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 7 pagina 193 e segg.

- i fornitori che si trovano nel primo raggruppamento non vengono assoggettati a nessuna rinegoziazione, anzi, potrebbero essere candidati ad un aumento dei volumi di fornitura richiesti, nel rispetto dei criteri relativi al contenimento della saturazione<sup>43</sup>;
- i fornitori del raggruppamento B (luce gialla) sono mediamente più costosi dei migliori. Solitamente si effettuano su di loro operazioni di riallocazione delle forniture verso soggetti che hanno la stessa competenza, ma un costo minore (a parità della qualità offerta) e, contestualmente ad essa, un'operazione di riduzione dei volumi ordinati su questi fornitori in modo da ridurre i prezzi e riallinearli alla media;
- i fornitori che si trovano, invece, nel terzo gruppo (classe C) devono subire delle modifiche. Solitamente questi vengono ridimensionati in quanto il prezzo unitario applicato risulta essere inadeguato rispetto ai livelli di prestazione forniti.

Da queste considerazioni pratiche si ottiene, come obiettivo d'impresa, che una gran parte di volume di acquisto viene sottoposto ad una rinegoziazione grazie ai risultati forniti dal vendor rating, ottenendo i seguenti vantaggi:

- un risparmio generato dalla riduzione dei prezzi per quelle forniture che sono sotto rinegoziazione;
- la riallocazione di una parte delle forniture appartenenti alla classe minore, portando ad un risparmio sul volume ordinato e ad un conseguente calo del numero di fornitori complessivi (riducendo quelli appartenenti alla terza classe di merito).

Se l'impresa necessita di un fabbisogno costante delle forniture sotto analisi durante il periodo preso come riferimento, la riduzione dei volumi di fornitura deve essere riequilibrata da un corrispondente aumento di altre risorse esterne, nell'ambito del parco fornitori disponibile, o ricorrere anche internamente dove si hanno le competenze e le conoscenze necessarie. Tutto ciò causa l'insorgere di

---

<sup>43</sup> La saturazione di un fornitore rappresenta la sua capacità effettiva o potenziale di rispondere agli ordinativi dell'impresa in modo tempestivo ed efficiente. Un fornitore può accogliere grandi ordini proveniente da un importante azienda cliente anche se poi non ha i mezzi adeguati a rispondere adeguatamente ai bisogni di quest'ultima. Quindi l'indice di saturazione rappresenta un'importante dato da tenere sempre sotto controllo.



due scenari paralleli, ma allo stesso tempo entrambi manifestabili. Il primo è il fatto di riportare la produzione all'interno dell'impresa, aumentando l'organico aziendale ad un costo stimato almeno pari (o meglio al di sotto) di quello medio di acquisto applicato dai fornitori. Il secondo scenario è quello di incrementare i volumi di acquisto verso quei fornitori che sono stati classificati come migliori e che si trovano sul primo raggruppamento (classe A o luce verde del vendor rating).

### **3.6 Una panoramica nazionale: il vendor rating nelle imprese italiane**

Nelle pagine precedenti si è analizzato nel dettaglio l'importanza del vendor rating e le finalità sia interne per una valutazione complessiva dei fornitori, sia esterne in un'ottica relazionale sempre più importante e fulcro di tutte le operazioni instaurate. Lo scopo di questo paragrafo, invece, è quello di avere una panoramica d'insieme e vedere quanto lo strumento in questione è reputato importante e con quale frequenza viene utilizzato dalle imprese nelle relazioni instaurate con i fornitori. In particolare si riportano i risultati di una ricerca condotta da Di Benedetto e pubblicata nel 2013<sup>44</sup>. L'autore ha contattato un numero di imprese pari a 150, rappresentanti di vari mondi che vanno dalla committenza alla fornitura di svariate categorie merceologiche e diverse per fasce di fatturato. Di tutte le imprese contattate solamente un terzo hanno lasciato un feedback. Già questo rappresenta un indice complessivo dell'importanza che lo strumento riveste per le imprese in questione. Per quanto riguarda la presenza del vendor rating nelle imprese, si può affermare che le applicazioni sono per la gran parte dei casi di recente introduzione (si parla mediamente di una decina di anni) mentre altre sono in fase di pianificazione dello strumento. Le metodologie e i sistemi di valutazione di vendor rating sono invece definite in maniera prevalente in ambito di direzione acquisti, ma molto spesso si riscontra una sinergia tra le varie funzioni aziendali (come ad esempio la direzione tecnica, la direzione qualità, ecc.). Le aree di valutazione che sono più ricorrenti nel modello sono riconducibili alla qualità tecnica della fornitura, solitamente intesa come valutazione

---

<sup>44</sup> A. Di Benedetto, A. Di Domenicantonio, E. Innocenzi, C. Cerruti, *Qualità: Progetto di Vendor rating*, Milano, novembre – dicembre 2013, volume 6, pagine 38-43.

complessiva della merce in fase di consegna e vita utile del bene. Oltre a questo un'altra valutazione che ha la sua importanza è quella che riveste l'area commerciale del rapporto relativa solitamente alle fasi di gestione del contratto di fornitura da parte della direzione acquisti. I parametri di valutazione utilizzati sono definiti nel modo più oggettivo possibile. Inoltre alcune importanti informazioni sono recuperate dal sistema informativo a supporto delle attività di acquisto che possono fornire importanti indicatori a supporto del calcolo dell'IVR complessivo.

Le tempistiche con le quali vengono fatte le rilevazioni e la frequenza dei monitoraggi variano a seconda delle variabili riportate nel modello. Infatti, se il modello si basa prettamente sugli indici che rappresentano la qualità delle forniture, la frequenza delle valutazioni è semestrale. Invece, se nel modello di vendor rating sono presenti anche dati di bilancio che riguardano il fornitore, per forza di cose questi variano una volta l'anno e la valutazione complessiva non può avere che una frequenza annuale.

Un ulteriore aspetto di fondamentale importanza per l'esistenza e la credibilità di tutto il sistema di VR è la trasparenza delle metodologie e dei risultati che si ottengono. Le metodologie di vendor rating vengono rese note dalla maggior parte delle imprese in fase contrattuale (in alcuni casi spingendosi anche al dettaglio di pesi, metriche e formule utilizzate). I risultati finali che si ottengono grazie all'utilizzo del modello vengono comunicati con regolarità ai fornitori, prevalentemente in termini assoluti e più raramente in termini di posizionamento comparativo rispetto agli altri competitor. Come si è evidenziato precedentemente la valutazione dei fornitori attraverso l'utilizzo del vendor rating comporta delle conseguenze e gli impatti più ricorrenti di questi monitoraggi riguardano prevalentemente azioni di miglioramento o correttive che hanno l'obiettivo di aumentare la qualità della relazione instaurata tra le due imprese, ottenendo un riscontro economico positivo per entrambi. Sempre legato ai risultati del modello l'impresa può mettere mano al suo albo fornitori richiedendo delle verifiche contrattuali e aggiungendo dei bonus o malus a seconda degli indici ottenuti.

Infine, le criticità principali che si riscontrano nei monitoraggi di vendor rating sono quelle relative alla raccolta delle valutazioni da parte dei clienti interni all'impresa in maniera tempestiva e sistematica. Questo può essere arginato agendo prevalentemente su sistemi informativi validi e di qualità. Nel frequente caso in cui i fornitori di una determinata impresa sono presenti su vari comparti merceologici o mercati di riferimento, la prassi teorica è quello di ricavarsi un indicatore di vendor rating globale come media ponderata dei risultati di vendor rating di categoria, anche se nella realtà questo viene fatto solamente da poche imprese.

In conclusione, il modello di vendor rating è un ottimo strumento per la gestione del rapporto di fornitura e per la valutazione stessa delle imprese fornitrici. In particolare questo strumento ha la capacità di mettere in relazione diversi soggetti che appartengono a differenti funzioni presenti all'interno dell'impresa: come ad esempio il buyer, il responsabile della produzione, il responsabile amministrativo, ecc. . Una corretta implementazione del vendor rating permette di selezionare, valutare e monitorare i fornitori in un ottica di strategie di cost management. La condivisione dei risultati con i fornitori, infine, è il nodo cruciale attorno al quale gira l'esistenza e la validità dello strumento ed è sintomo di trasparenza nelle comunicazioni. Tutto questo genera un continuo miglioramento del processo di fornitura con la conseguenza di creare un vantaggio sia direttamente all'impresa che lo utilizza (aumentando la qualità delle forniture che faranno parte del suo processo produttivo) che indirettamente al cliente finale (percependo il maggior valore creato).

Nel corso degli ultimi anni il vendor rating sta diventando sempre più di attualità e la sua diffusione, integrata con l'utilizzo di altri strumenti di controllo di gestione sopra citati, risulta fondamentale all'interno della supply chain per assicurare qualità sia del rapporto che della fornitura in sé.



## 4. IL CASO LOCCIONI

### 4.1 Premessa

Il quarto e ultimo capitolo ha lo scopo di presentare in maniera dettagliata tutto il progetto operativo di ricerca effettuato nel Gruppo Loccioni. Come primo passo viene presentata nel paragrafo 4.2 la storia dell'impresa dalle origini ai giorni nostri, evidenziando nel dettaglio tutta la crescita e le varie società che nel corso del tempo sono nate. Successivamente, grazie alle interviste svolte sul campo, viene fatta una panoramica delle diverse tipologie di fornitori che si interfacciano con il Gruppo. Nel paragrafo 4.4 si entra nel vivo del caso presentando accuratamente ogni parte del modello di vendor rating: dagli aspetti introduttivi agli obiettivi e la metodologia utilizzata, fino ad analizzare passo passo tutte le fasi seguite per la sua costruzione, sottolineando le logiche di processo e di calcolo che ne sono alla base. Sempre all'interno dello stesso paragrafo si conclude con la presentazione dei risultati ottenuti.

Nella parte finale (paragrafo 4.5) si evidenziano quali sono i vantaggi e gli svantaggi che possono derivare dall'applicazione del vendor rating in impresa e successivamente e, per concludere, viene sottolineato come la tecnologia attualmente e soprattutto nell'immediato futuro possa influire positivamente nella gestione e nella valutazione del parco fornitori.

### 4.2 Il Gruppo Loccioni

L'impresa Loccioni nasce agli inizi degli anni Settanta nel momento in cui l'economia marchigiana era contrassegnata da forti processi di trasformazione che l'hanno poi portata alla consacrazione tra le regioni più industrializzate d'Italia. La storia di Enrico Loccioni come imprenditore ha inizio precisamente nel mese di giugno del 1968 quando insieme ad altri due soci avvia una piccola attività di impiantistica elettrica denominata I.C.I.E<sup>1</sup>. Fin da subito l'imprenditore, sempre

---

<sup>1</sup> M. Bonti, E. Cori, *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

affiancato dalla moglie Graziella Ribichini<sup>2</sup>, è spinto da una curiosità intellettuale forte e si contraddistingue da una propensione alla cura delle relazioni interpersonali e alla ricerca di soluzioni sempre innovative, attuando una logica incrementale sostenuta da un continuo processo di *learning by doing*<sup>3</sup>. L'imprenditore, non sentendosi essenzialmente un tecnico, non è geloso di insegnare il suo mestiere e di avere attorno collaboratori che "ne sappiano più di lui". E' per questo motivo che l'impresa cresce sempre di più e si circonda di persone sempre più giovani e vogliose di mettersi in gioco. E' così che dal laboratorio artigianale, nel 1971 nasce la General Impianti srl<sup>4</sup>, la prima impresa che diventerà poi parte del Gruppo Luccioni. Quello che fin dal principio caratterizza la General Impianti e l'idea imprenditoriale di Luccioni è la scelta di collocarsi in una nicchia di mercato, producendo impianti elettrici solamente su commessa<sup>5</sup> per grandi clienti e gruppi industriali locali: primo su tutti il gruppo Merloni<sup>6</sup>. Già agli inizi della sua attività l'impresa si distingue per la visione al grande cliente, infatti la General Impianti non accetta, generalmente, commesse da qualsiasi cliente, ma solo dalle grandi aziende industriali locali. In questo modo raccoglie le sfide più importanti restando da una parte fedele e al servizio del grande cliente, ma dall'altra essendo sempre attenta a captare da questi il minimo miglioramento di qualsiasi tipo da poter implementare in impresa. E' sempre in questo periodo che si passa dalla quantità alla qualità del prodotto e, grazie alle prime collaborazioni con Merloni, si iniziano a sviluppare le competenze

---

<sup>2</sup> C. Luccioni, C. Luccioni, *Marzo Luccioni*, libro stampato per i collaboratori dell'impresa, Angeli di Rosora, 2018.

<sup>3</sup> Il *learning by doing* è una logica processuale di fare impresa che implica l'acquisizione di conoscenze e competenze lavorando e applicandosi con dedizione.

<sup>4</sup> M. Bonti, E. Cori, *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Luccioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

<sup>5</sup> Con il termine produzione su commessa si intende la realizzazione di soluzioni customizzate per i singoli clienti, realizzate in base a bisogni e necessità manifestate da questi ultimi. I pezzi o le soluzioni proposte non sono ripetibili o, se questo si verifica lo sono solamente in parte, e ogni per ogni nuova commessa si parte sempre da zero. La produzione su commessa desta particolare attenzione anche al controllo di gestione perché sono fondamentali, in questo particolare modo di fare business, la valutazione dei costi preventivi, il monitoraggio di quelli consuntivi e la marginalità che ogni singola commessa produce per l'impresa.

<sup>6</sup> Il nome Merloni è fortemente legato al nostro territorio. Già nel 1930 a Fabriano, Aristide Merloni fonda una piccola azienda a conduzione familiare la quale si dedica inizialmente alla produzione di bilance (dove nel giro di pochi anni diventa leader di settore arrivando ad avere il 40 % di quote di mercato). Successivamente viene avviata la produzione di bombole per il gas liquido, scaldabagni e fornelli a gas. Intorno agli anni '60 l'impresa entra nel mondo degli elettrodomestici dove successivamente fonda il noto marchio Ariston. Alla morte del fondatore Aristide le imprese del mondo Merloni vengono suddivise tra i tre figli nella seguente maniera:

- Merloni termosanitari spa;
- Merloni elettrodomestici spa;
- Antonio Merloni spa.

sul controllo qualità. Nella seconda metà degli anni Settanta il rapporto con gli altri due principali soci comincia ad indebolirsi tanto da arrivare alla liquidazione di questi ultimi e alla creazione di una nuova società che, secondo quanto si prevedeva, doveva occuparsi di elettronica di processo. Nel 1980 nasce così l'AEA<sup>7</sup> (applicazioni elettroniche avanzate). Questa società si occupava inizialmente di produzione di sistemi di controllo e collaudo di elettrodomestici, con il principale cliente di riferimento che rimaneva sempre Merloni. Con il passare del tempo la società inizia a realizzare dei sistemi simili anche per l'industria automobilistica, avendo così più varietà e più complessità di soluzioni. Con la costruzione di questa seconda società già si intravedono delle differenze: infatti in General Impianti, dove si impiega essenzialmente manodopera operaia, sono presenti pochi collaboratori specializzati e la media età dei dipendenti è abbastanza elevata. Mentre in AEA si sviluppa un differente orientamento sia culturale che tecnico produttivo, i dipendenti sono tutti diplomati o laureati (conseguenza di un settore ad elevato contenuto tecnologico) e l'età media è decisamente più bassa<sup>8</sup>.

Tra gli anni Ottanta e Novanta la misura e l'automazione assumono sempre più importanza diventando le competenze principali in Loccioni. In questo particolare periodo l'impresa cerca di aprire le frontiere verso nuovi settori e nuovi mercati dove poter applicare le proprie soluzioni, progettate su misura per clienti internazionali e volte a risolvere problemi costosi e "fastidiosi". E' sempre in questi anni (precisamente nel 1992) e con la nuova logica di fornire servizio al cliente finale che nasce la terza società del Gruppo Loccioni: Summa<sup>9</sup>. Questa si configura come società di servizi interna che non prevede la fornitura di servizi all'esterno, ricoprendo il ruolo di holding del gruppo. La sua mission consiste nel "pensare e progettare"<sup>10</sup> lo sviluppo delle imprese del gruppo nel medio – lungo periodo, assumendo una visione temporale di 5 – 10 anni avanti.

---

<sup>7</sup> M. Bonti, E. Cori, *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

<sup>8</sup> Le informazioni provengono dall'intervista fatta all'imprenditore Enrico Loccioni.

<sup>9</sup> M. Bonti, E. Cori, *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

<sup>10</sup> Fonte propria estrapolata dalle interviste sul campo.

Contestualmente alla successione degli anni e degli eventi avviene anche la separazione fisica degli stabilimenti, creando così una rete unica di imprese e società all'interno della Vallesina. Infatti, lo stabilimento di General Impianti è situato a Moie di Maiolati Spontini, mentre per le società AEA e Summa è stato scelto, a suo tempo, Angeli di Rosora: un luogo ancora non intaccato dalle industrie, dove il verde e gli ampi spazi disponibili hanno consentito di realizzare attorno al fabbricato industriale (di moderna costruzione) un'oasi verde in cui sorgono una foresteria e degli impianti sportivi dove poter far divagare ospiti e dipendenti.

Questa strategia ha portato, nel nuovo millennio, al gruppo un'ulteriore crescita arrivando a raggiungere obiettivi e traguardi sempre più sfidanti. E' da un piccolo contatto con un cliente mondiale che può nascere nuove commesse e nuove aree di business.

Ad oggi il gruppo Loccioni conta quasi 500 dipendenti, dove il 45% del totale sono laureati e con una età media di 33 anni.

Nel corso degli anni le tre società si sono sempre più unite fino ad arrivare a parlare al giorno d'oggi del Gruppo Loccioni come un brand, con l'intento di comunicare internamente, ma anche e soprattutto esternamente, una visione e un approccio di mercato unitario, una condivisione di valori, di competenze e di modello di fare impresa.

Loccioni conta attualmente 12 business unit diversificate in più di 50 Paesi nel mondo e la mission del gruppo è quella di risolvere problemi costosi e fastidiosi offrendo soluzioni custom, chiavi in mano e ad alto contenuto di innovazione e di integrazione. Le competenze richieste all'interno dell'impresa sono cambiate nel corso degli anni e soprattutto sono aumentate come numero. Oltre alla competenza principale e da sempre richiesta, quella elettrica, nel tempo si sono poi succedute la meccanica, software, elettronica, mecatronica, fluidica e data science.



Il gruppo Loccioni, nel nuovo millennio, per cercare di seguire più da vicino i propri clienti e coerentemente con la propria filosofia ampiamente manifestata ha aperto alcune sedi internazionali; in particolare<sup>11</sup>:

- Loccioni Usa a Washington dal 2009;
- Loccioni Deutschland a Stoccarda dal 2012;
- Loccioni China a Shanghai dal 2013;
- Loccioni Japan a Nagoya dal 2017;
- Loccioni India a New Delhi dal 2019.

Tutte queste sedi servono prettamente da base d'appoggio commerciale, mentre la produzione resta negli stabilimenti italiani.

La vision del Gruppo Loccioni viene così sintetizzata: “The open company. La scelta dei migliori del mondo”. Pur avendo un'indole così internazionale, l'impresa è saldamente radicata nel territorio tant'è che tutte le politiche che vengono attuate vedono come protagonisti la centralità di quest'ultimo e la persona. Successivamente viene il concetto di open company, dove in impresa questo si manifesta materialmente nei comportamenti di tutti i collaboratori: come ad esempio la curiosità, il cambiamento continuo e l'innovazione che mettono nel loro lavoro quotidiano. Attraverso questo approccio, sempre aperto al cambiamento continuo e all'innovazione, si ha la possibilità di far nascere e crescere nuovi progetti e si alimenta di continuo la visione internazionale dell'impresa (la scelta dei migliori del mondo). Infatti, in Loccioni si cerca, per uno specifico mercato, di raggiungere le imprese leader ed è per questo motivo che uno degli elementi essenziali è la relazione e il contatto con le persone, avendo come obiettivo la costruzione di un valido network. Riassumendo in poche parole si può dire che l'obiettivo principale dell'impresa è quello di “lavorare con i migliori al mondo” (lato clienti), ma allo stesso tempo far crescere il territorio circostante nel quale risiedono i diversi stabilimenti del gruppo (facendo crescere sia i propri

---

<sup>11</sup> Fonte: interviste svolte sul campo.

collaboratori che i fornitori a cui Loccioni si rivolge). Tutto ciò porta alla creazione di una rete di rapporti “sani e solidi” che spinge sia il Gruppo Loccioni, che tutti gli altri soggetti che ne fanno parte, al miglioramento continuo.

La missione dell’impresa viene così sintetizzata: “Oltre la misura, trasformiamo i dati in valore. Per il benessere del pianeta e della persona”. La frase sintetizza l’impegno e la serietà che l’impresa Loccioni manifesta sia nei confronti dei clienti (in primis) che dei fornitori, rappresentando la continua voglia di migliorarsi, superarsi e di andare oltre, raccogliendo sempre nuove sfide e nuovi stimoli.

La core competence dell’impresa è la misura dei dati, i quali vengono creati, misurati, gestiti e trasferiti sia per migliorare le proprie soluzioni e i processi che, ad un livello più alto, per trasformarli in valore con lo scopo di migliorare la qualità del nostro pianeta. Infatti, il fine più alto della mission di Loccioni è quello di “lasciare un po’ meglio di come abbiamo trovato”.

Il gruppo Loccioni, come brevemente accennato, lavora esclusivamente su commessa. Questo vuol dire che con i clienti vengono stipulati contratti di durata annuale o, solitamente, pluriennale per la realizzazione di una soluzione composta dalla strumentazione (bene materiale) e dai servizi. Molto spesso la soluzione proposta al cliente è formata sia dalla strumentazione che dai servizi, i quali possono essere di installazione o anche di manodopera (servizi di aggiornamento o ripristino della soluzione), che insieme formano un unico progetto dove le parti risultano essere strettamente connesse o interdipendenti. Le soluzioni proposte per i vari clienti non sono mai standardizzate, ma vengono sempre realizzate su misura in base alle specifiche tecniche richieste (customizzate). E’ da questo senso di personalizzazione della soluzione che è corretto parlare del Gruppo Loccioni come una “sartoria tecnologica”<sup>12</sup> dove quello che viene proposto al cliente è sempre unico e fatto su misura, in base ai suoi bisogni manifestati.

A seconda di quanto presentato si evince in Loccioni il ruolo chiave di fare rete e l’importanza che l’impresa riserva per la crescita del territorio e dei fornitori ai quali si rivolge.

---

<sup>12</sup> Fonte: intervista all’imprenditore Enrico Loccioni.

### **4.3 Le diverse tipologie di fornitori nel mondo Loccioni**

Com'è facile intuire per poter collaborare con il Gruppo Loccioni, sia dal lato clienti che da quello fornitori, non è semplice e bisogna possedere requisiti e visioni in linea con quelli dell'impresa. Ad oggi la scelta dei clienti avviene attraverso una particolare ricerca di mercato e di nicchie tecnologiche, scegliendo di collaborare con i "migliori del mondo". Questo vuol dire approcciarsi con imprese dinamiche, aperte a nuove esperienze, innovative e con una particolare attenzione al territorio e all'ambiente in generale. Per i fornitori, invece, il discorso è leggermente diverso e variano a seconda di ciò che l'impresa necessita per ottenere la soluzione finale. Infatti, alcune volte e per particolari prodotti le forniture dei componenti più strategici vengono direttamente richiesti dal cliente, motivo per cui la scelta verso il fornitore a cui rivolgersi risulta obbligata e direttamente collegata alla soddisfazione di quest'ultimo. Mentre nella maggior parte dei casi, quando all'impresa viene lasciato ampio margine di manovra dai clienti, è essa stessa che decide verso quali fornitori rivolgersi, coinvolgendo e contattando quelli che più si rispecchiano nei valori del Gruppo Loccioni.

Un'altra distinzione che viene fatta rispetto al mondo fornitori è proprio sul materiale o sulla fornitura che una determinata impresa fornisce. Per definire questo complesso mondo si è proceduto ad una serie di interviste, dove tutte le persone coinvolte facevano capo ad una specifica area di fornitura che gestivano personalmente, e ai quali si è chiesto di rispondere ad una domanda ben precisa: "Definisci il mondo fornitori in Loccioni".

Sono state intervistate 6 persone, ognuna responsabile di una determinata area o tipologia di fornitura e dalla quale è emersa una classificazione univoca delle diverse tipologie di fornitori presenti in Loccioni.

In ordine di importanza, ma soprattutto di valore ci sono sicuramente quei fornitori di componenti commerciali che propongono prodotti a catalogo. Questa tipologia di fornitura è caratteristica solitamente di fornitori medio – grandi, i quali risultano essenziali ai fini della soluzione finale proposta dal Gruppo Loccioni. Sono imprese ad alta competenza tecnologica e con un più alto tasso

di partnership con il Gruppo, proprio perché sono considerati i più strategici e difficilmente sostituibili con altri fornitori concorrenti. Con queste imprese risulta molto difficile instaurare delle trattative vantaggiose ai fini del raggiungimento di un buon tasso di risparmio, questo perché i fornitori sono di grandi dimensioni e l'ordinato del Gruppo Loccioni rappresenta una minima percentuale rispetto al loro fatturato complessivo. Allo stesso tempo, però, sono essenziali per la realizzazione di soluzioni competitive e innovative da presentare ai migliori clienti del mondo.

Altra tipologia di fornitori è quella relativa a coloro che offrono all'impresa servizi alla produzione. Queste particolari imprese sono solitamente di dimensioni medio piccole, rispetto alle prime, e possono variare tra diverse competenze. Infatti fanno parte dei servizi alla produzione quei fornitori che offrono una o più di una fra le diverse competenze sotto elencate<sup>13</sup>:

- assemblaggio meccanico;
- progettazione meccanica;
- progettazione software;
- assemblaggio quadro;
- bordo macchina;
- progettazione elettrica;
- service;
- assemblaggio macchina;
- progettazione elettronica;
- logistica.

Come si evince dalle competenze elencate, i servizi alla produzione comprendono differenti attività come ad esempio quelle intellettuali (cioè le diverse attività di progettazione) o quelle di assemblaggio. Questi particolari fornitori hanno una caratteristica che li accomunano, ovvero quello

---

<sup>13</sup> Fonte: interviste ai vari responsabili che gestiscono direttamente questa tipologia di fornitori (servizi alla produzione).

di essere geograficamente il più vicino possibile agli stabilimenti del Gruppo, rispondendo quindi al valore del territorio.

La terza tipologia di fornitori è quella relativa a coloro che si occupano di lavorazioni meccaniche. In particolare fanno parte di questa categoria quei fornitori che, grazie alla collaborazione con i progettisti e disegnatori, forniscono direttamente all'impresa il pezzo della lavorazione meccanica. Anche per questi fornitori le caratteristiche rispecchiano quelle delle piccole imprese e della territorialità come per quelli che offrono servizi alla produzione.

Infine sono presenti quei particolari fornitori che sono in grado di fornire più competenze e che, svolgendo differenti attività, sono definiti integratori, cioè capaci di seguire differenti fasi di uno stesso processo.

In particolare i fornitori specializzati in servizi alla produzione e lavorazioni meccaniche vengono considerati come soggetti che offrono all'impresa Loccioni manodopera.

Ai fini degli obiettivi proposti dall'elaborato si è ritenuto più utile soffermare l'attenzione sui fornitori locali e in particolare su quelle aziende di servizi e di lavorazioni che offrono manodopera al Gruppo. Questo perché attraverso l'utilizzo del modello di vendor rating è possibile valutarle, migliorando così la relazione instaurata con ognuno di loro, considerando inoltre il livello di incidenza del Gruppo sul fatturato di ogni singola impresa fornitrice.

Si è ritenuto, infatti, che un sistema di vendor rating implementato su queste tipologie di fornitori possa portare vantaggi sia all'impresa che alla stessa relazione con le varie imprese fornitrici, rispetto ai fornitori di componenti commerciali, dove il peso e l'importanza del Gruppo Loccioni è sicuramente minore.

Occorre però già da subito evidenziare che, per competenze e altre variabili differenti tra tutta la platea di fornitori presa in analisi, non è possibile offrire un'unica valutazione complessiva, perché altrimenti i valori non sarebbero oggettivi e le considerazioni finali troppo affrettate e sbagliate.

## **4.4 Il modello di vendor rating sviluppato per il Gruppo Loccioni**

### 4.4.1 Gli aspetti introduttivi del modello

Il modello di vendor rating ideato per l'impresa Loccioni prende in considerazione solamente una parte di tutte le diverse tipologie di fornitori sopra elencate: i fornitori che offrono servizi alla produzione, lavorazioni meccaniche ed esternalizzazioni complete. E' stata fatta questa scelta essenzialmente per un motivo in particolare perché, in quanto quasi tutte le imprese sono di medio piccole dimensioni, è bene tenere sempre sotto controllo il loro stato di salute, essendo meno solide e meno stabili delle altre. Mentre per quei fornitori che offrono all'impresa componenti commerciali, queste sono altamente tecnologici e innovativi e sono (così come i clienti) scelti tra i "migliori del mondo". Per questo motivo concentrare l'attenzione su quest'ultima tipologia di fornitori avrebbe reso l'analisi sicuramente meno interessante perché l'impresa già prima di scegliere a quale fornitore affidare l'ordine, conosce bene la sua storia e il suo stato di salute. Inoltre, sono tutte imprese di grandi dimensioni e internazionali, ampiamente conosciute e verso le quali un'analisi di vendor rating non dà risultati così diversi dai dati che già l'impresa possiede.

Un'altra considerazione utile da fare è quella di evidenziare come la platea di fornitori oggetto di analisi sia molto differente. In particolare, ad esempio non è possibile poter confrontare insieme una valutazione di vendor rating fatta su un'impresa di progettazione rispetto ad un'altra che fa lavorazioni meccaniche o esternalizzazioni complete. Questo perché già il numero di collaboratori di cui un'impresa necessita per portare a compimento il suo processo produttivo è molto diverso, così come diverso è il suo stesso business di riferimento. Motivo per cui si è ritenuto utile, oltre a dare una valutazione complessiva di tutti i fornitori presi sotto esame, suddividere le diverse valutazioni fatte anche per competenza dell'impresa fornitrice, con l'obiettivo di poter fare una valutazione comparativa corretta.

#### 4.4.2 Gli obiettivi del modello di vendor rating

La valutazione dei fornitori è una procedura complessa che deve tenere sotto controllo una moltitudine di variabili differenti tra di loro. L'obiettivo primario del vendor rating ideato per il Gruppo Loccioni è di dare un giudizio complessivo ad un particolare albo fornitori ristretto e offerto come campione, in modo tale da avere una fotografia delle loro condizioni di salute e per poter capire con quali è possibile instaurare una relazione strategica e di partnership. Dall'altra parte, con lo stesso procedimento, si può capire quali fornitori stiano passando un periodo negativo (ad esempio sotto l'aspetto economico finanziario o più propriamente sotto l'aspetto della qualità del processo produttivo), motivo per cui può portare il Gruppo ad eliminare dal parco fornitori quel determinato soggetto o metterlo, solo per il momento, in "stand-by". Continuando ad elencare gli obiettivi del modello sono sicuramente due tra i più importanti quello della qualità della fornitura e quello della spinta al miglioramento continuo. Infatti, come si è presentato nella teoria, l'utilizzo di un modello di valutazione come il vendor rating e la comunicazione e condivisione tempestiva e precisa dei risultati con i fornitori permette loro di avere un continuo stimolo a migliorare ed aumentare la qualità della fornitura, permettendo di recepire indirettamente a tutta la filiera produttiva dei benefici.

La valutazione messa in atto su di un fornitore è relativa non solo a quanto la fornitura sia conforme alle esigenze dell'impresa Loccioni, ma occorre valutare diversi e ulteriori aspetti come ad esempio la qualità del servizio nel suo complesso, i tempi di approvvigionamento e la struttura dell'impresa, a livello di solidità e di solvibilità. Ovviamente tutte queste informazioni di carattere strategico vengono reperite da diversi soggetti del Gruppo e, una volta raccolte, vengono riassunte in un modello di vendor rating con l'obiettivo di avere, sui fornitori oggetto di analisi, una valutazione preventiva e puntuale in grado di comunicare il loro stato di salute complessivo.

#### 4.4.3 L'approccio metodologico utilizzato nel processo di creazione del vendor rating

L'approccio seguito per l'intero studio del caso è stato quello definito interventista<sup>14</sup>.

L'obiettivo del lavoro è stato quello di condurre un esperimento sul campo, cercando di influenzare l'andamento del processo di analisi e andando sempre di pari passo con i valori e le richieste dell'impresa. In concreto si è cercato di provare a mettere in pratica tutti i concetti che si sono studiati in linea teorica, rispetto alle esigenze e alle logiche del Gruppo ospitante, con l'obiettivo finale di proporre un valido strumento di supporto all'attività di pianificazione e controllo per la valutazione di quei particolari fornitori che forniscono al Gruppo Loccioni manodopera (esterni).

Il metodo di analisi seguito nello studio del caso applicato ha evidenziato come primo fondamentale step un'attenta e approfondita analisi della letteratura di riferimento<sup>15</sup>, così da poter definire adeguatamente gli aspetti da analizzare, le interviste da effettuare e i documenti in questione. Il passo successivo è stato quello di costruire uno schema semi-predefinito di domande da sottoporre al personale dell'impresa durante le interviste, riuscendo così ad avere chiari gli obiettivi e le necessità interne per la costruzione del modello di vendor rating, come ad esempio<sup>16</sup>:

- perché si necessita di un sistema di pianificazione e controllo per i fornitori;
- cosa è stato fatto finora dall'impresa e dove sono state evidenziate le criticità maggiori nelle valutazioni dei fornitori;
- come si può ben strutturare un sistema di valutazione dei fornitori esterni e di cosa necessità realmente l'impresa per prendere le sue decisioni in fase di ricerca della fornitura ottimale.

La scelta degli esterni come particolare categoria di fornitori da analizzare, oltre che una intuizione personale, è stata concordata con il responsabile dell'area amministrazione del Gruppo, secondo il quale, una loro valutazione puntuale poteva dare all'impresa un valore ulteriore per approcciarsi alla relazione con più consapevolezza e conoscenza dell'impresa che si ha di fronte.

---

<sup>14</sup>M. S. Chiucchi, *"Il metodo dello studio di caso nel management accounting"*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012.

<sup>15</sup> Cfr capitolo 3 del presente elaborato.

<sup>16</sup> Fonte: elaborazione propria.



In sintesi, non essendo il vendor rating stato esteso a tutti i fornitori che si interfacciano con l'impresa (anche se coloro che forniscono manodopera ne rappresenta una buona fetta dell'ordinato complessivo: circa il 38%<sup>17</sup>), il modello può essere considerato come uno studio pilota, la cui estensione per l'interno parco fornitori sarà successivamente valutata.

Il primo vero step operativo del progetto è stato quello di definire quale personale coinvolgere nel progetto di ricerca, gli obiettivi che si volevano raggiungere e il risultato finale che, al di fuori dei numeri effettivi di ogni soggetto valutato, si doveva ottenere. Successivamente si è andato poi ad analizzare l'orientamento strategico assunto negli ultimi anni da Loccioni nei confronti di questi particolari soggetti sotto analisi, per avere così un quadro generale dell'impresa e delle relazioni con il tempo instaurate. In questi primi passi, sicuramente i più complicati, sono stati fondamentali diversi fattori logistici e organizzativi. Infatti, avere l'opportunità di poter lavorare fianco a fianco al team di pianificazione e controllo e al team di produzione è stato utile sia per vedere più da vicino le attività quotidiane ed operative svolte, che per condividere e confrontarsi in linea teorica sulla struttura d'indagine e sul modello di valutazione. Grazie alla disponibilità del personale si è avuto facilmente accesso a tutte le documentazioni attuali e storiche, sia interne all'impresa che direttamente riferite ai fornitori (come ad esempio il bilancio), le quali sono state fondamentali per dare veridicità alla ricerca e allo strumento che si è realizzato.

Un ulteriore supporto informativo è stato dato dalle interviste svolte all'interno dell'impresa Loccioni. I soggetti intervistati sono stati molti: si è partiti dalla famiglia, intervistando l'imprenditore stesso (Enrico Loccioni) e i suoi due figli Claudio e Cristina. Successivamente è stato coinvolto il responsabile dell'amministrazione Alberto Basili e via via i responsabili di progetto che seguono personalmente diverse tipologie e categorie di fornitori.

In figura vengono evidenziate tutte le persone coinvolte nelle interviste per avere una visione più chiara di come sono state suddivise nel corso dell'indagine.

---

<sup>17</sup> Fonte: dato proveniente dai gestionali interni del Gruppo Loccioni.

Figura IV.1 I collaboratori intervistati

<b>Collaboratori</b>	<b>Numeri</b>
Famiglia	3
Amministrazione	1
Team pianificazione e controllo	3
Responsabili di progetti (coloro che seguono direttamente una serie di fornitori coinvolti nelle loro attività)	6
<b>Totale persone intervistate</b>	<b>13</b>

Fonte: elaborazione propria.

Le interviste che sono state fatte con i diversi soggetti sono state impostate in modo semi strutturato, cioè sono state poste loro delle domande guida in modo tale che il tema della discussione rimanesse sempre incentrato e allineato con le finalità del progetto di ricerca. Le domande poste sono state ovviamente di tipo aperto e toccavano principalmente i seguenti temi:

- chi è il fornitore ideale in Loccioni e come sono classificati;
- come può l'attività di pianificazione e controllo dare un valido supporto alla valutazione e alla scelta del fornitore ottimale con cui collaborare;
- quali sono state le attività di valutazione fatte fino ad ora su queste tipologie di imprese;
- che cosa vi aspettate da un modello di vendor rating e da un ranking di valutazione complessivo.

Il fine di ciascuna intervista è stato quello di rimanere il più possibile aderenti alla tematica oggetto di studio, cercando di approfondire argomenti differenti a seconda delle diverse persone con cui si

interloquiva. Le domande sopra presentate non hanno avuto un ordine effettivo durante il procedere dell'intervista, ma si è cercato di seguire le dinamiche e il flusso del discorso che si veniva a creare. L'atteggiamento posto è stato quello di massima disponibilità e flessibilità, rispettando per primo gli impegni lavorativi di ciascuno e successivamente, durante le interviste, adattandomi al contesto e all'interlocutore, con l'obiettivo di reperire più informazioni possibili.

L'analisi della strategia aziendale e degli obiettivi d'impresa, per la valutazione dei fornitori segue già, per forza di cose, delle linee guida imposte dalla legge sul controllo della qualità in entrata e dalle certificazioni che le soluzioni offerte ai clienti devono avere per essere conformi. Ciò nonostante l'obiettivo del progetto di ricerca è quello di poter mettere nelle mani dell'impresa, con tutti i miglioramenti e gli aggiornamenti del caso, uno strumento di controllo interno da poter sfruttare per prendere decisioni rispetto ai fornitori valutati.

La logica seguita durante il progetto di ricerca è quella top – down, cioè si è partiti, come sopra accennato, dalla definizione delle strategie da attuare, rispetto ai fornitori, e gli obiettivi da raggiungere sia nel breve termine che nel medio – lungo periodo, identificando le azioni e le linee guida da intraprendere per far sì che ciò sia sempre in linea con gli obiettivi da conseguire.

Il primo step è stato quello di delineare la visione e la strategia che il Gruppo Loccioni riveste nei confronti di questa particolare tipologia di fornitori.

Il modello di vendor rating proposto nasce proprio dall'esigenza di avere fornitori partner "sani" e territorialmente vicini, così com'è stato ampiamente manifestato dai valori dell'impresa<sup>18</sup>. Le caratteristiche che devono manifestare i fornitori, oltre agli aspetti più prettamente numerici (evidenziati nel modello di vendor rating proposto), sono la relazione e la territorialità, il confronto, la curiosità di affacciarsi verso business prima sconosciuti, l'innovazione e il cambiamento continuo, permettendo al Gruppo Loccioni di affidarsi a imprese con idee e visioni simili e in grado di apportare uno stimolo alla crescita continua.

---

<sup>18</sup> I valori dell'impresa Loccioni sono stati trattati nel paragrafo 4.1.

Questa condivisione generale dei valori, sia rispetto al mondo fornitori che ad un livello più generale, porta alla creazione di un ambiente di lavoro dove la comunicazione trasversale, la fiducia reciproca e la condivisione degli obiettivi evidenziano l'intenzione dell'impresa di operare sui "valori" piuttosto che su regole strette e ben definite, caratterizzando anche l'impostazione e l'importanza che riveste la funzione di pianificazione e controllo. L'obiettivo di qualsiasi impresa, identificata come organizzazione a scopo di lucro<sup>19</sup>, è quello di ottenere profitto creando valore. E' da questa linea guida principale che si andranno poi a definire gli obiettivi e le strategie adeguate al raggiungimento di un profitto e le azioni da intraprendere per poter garantire soddisfazione a tutti gli stakeholders (di cui i fornitori rivestono una parte importante) e a tutta l'organizzazione. Seguendo questa linea guida, pianificare e controllare, misurando le performance, tutta la parte degli acquisti di un'impresa e la relazione con i fornitori permette di incidere pesantemente sul risultato finale e sulla generazione di un profitto.

In particolare l'obiettivo del progetto di ricerca è stato quello di definire uno strumento di controllo che sia in grado di supportare il team di pianificazione e controllo in diversi e fondamentali momenti<sup>20</sup>:

- il primo momento è sicuramente quello di valutazione delle prestazioni passate, fornendo una rappresentazione precisa, puntuale e veritiera di ogni singola impresa fornitrice con cui il Gruppo Loccioni ha, durante l'anno oggetto di analisi, collaborato;
- un secondo momento è quello di decidere, a seconda dei punteggi ottenuti, le azioni da intraprendere verso i fornitori valutati (ad esempio se la valutazione è ampiamente positiva è possibile instaurare relazioni di partnership, viceversa se questa è molto negativa si può prospettare anche un'uscita dall'albo fornitori);

---

<sup>19</sup> Gli utili nell'impresa Loccioni sono interamente reinvestiti in impresa. Questo evidenzia particolarmente l'amore e l'interesse che l'imprenditore dimostra verso l'impresa e allo stesso tempo verso la crescita di un territorio (quello della Vallesina) a cui è particolarmente affezionato.

<sup>20</sup> Fonte: elaborazione propria.

- successivamente a quanto descritto si può poi procedere con il programmare gli ordini per l'anno successivo, utilizzando, oltre al vendor rating, altri strumenti utili a questo scopo come ad esempio il budget degli acquisti.

#### 4.4.4 La costruzione del modello di vendor rating

Dalle interviste fatte e dai documenti ricevuti è stato possibile costruire l'albo fornitori che è stato oggetto di valutazione del modello di vendor rating. Una volta ottenuti tutti i nominativi, grazie ai gestionali dell'impresa Loccioni, è stato possibile reperire i dati anagrafici di ognuno, in modo tale da avere una panoramica generale di tutti i fornitori. In particolare, le informazioni che sono state utili ai fini della creazione di una scheda anagrafica fornitore sono state le seguenti<sup>21</sup>:

- la ragione sociale fornitore;
- il codice JDedwards<sup>22</sup>;
- la partita IVA del fornitore (o anche chiamata identificativo fiscale);
- la data di costituzione della società;
- l'elenco dei soci con le percentuali di quote possedute da ognuno;
- l'indirizzo della sede legale della società (contenente via e numero civico);
- la località;
- la provincia;
- la regione.

Inoltre, viene evidenziato se il fornitore è presente con più stabilimenti nel territorio italiano. Questo per sottolineare e premiare sempre la territorialità, anche nel caso in cui un fornitore ha la sede legale lontano dagli stabilimenti del Gruppo Loccioni, ma possiede dei magazzini o dei plant dislocati in varie zone, viene allo stesso modo valorizzato per la vicinanza all'impresa.

---

<sup>21</sup> Fonte: informazioni fornite dai gestionali interni dell'impresa Loccioni.

<sup>22</sup> Rappresenta il codice che in maniera automatica il gestionale dell'impresa assegna ad un fornitore che viene inserito al suo interno. Il codice risulta essere univoco e identificativo per il fornitore oggetto di analisi.

Tutte queste informazioni formano l'anagrafica di ogni fornitore, presente nella parte alta del modello di vendor rating. E' importante evidenziare che questi dati non sono oggetto di valutazione finale e non concorrono alla formazione dell'IVR.

Successivamente, andando avanti con la costruzione del modello, si necessita di una parte fondamentale della valutazione: il reperimento e lo studio dei dati economico – finanziari. Per avere i documenti necessari si è interrogato un programma che è a disposizione dell'impresa denominato credit safe<sup>23</sup>, il quale ha permesso di entrare in possesso delle informazioni di bilancio utili ai fini delle analisi e della creazione del modello di vendor rating. In questo portale, interrogandolo per ragione sociale del fornitore o per partita iva, si è in grado di ottenere anche giudizi in merito alla sua solvibilità o alla valutazione del rischio di credito, ottenendo una panoramica complessiva del soggetto in questione. Quando il portale mancava di qualche informazione, per cercare di avere una visione completa, si è cercato di integrare le informazioni con Cerved (un gruppo che opera come agenzia che fornisce informazioni commerciali).

Per reperire tutte le informazioni di natura qualitativa, relative a ciascun fornitore, si è deciso di coinvolgere direttamente le persone che, come sopra accennato per le interviste, si occupano e gestiscono personalmente i fornitori di loro competenza. In particolare, per una maggiore velocità di analisi e di processo valutativo, si è deciso di far girare dei file che, grazie alla presenza di un range e di una scala valutativa, era possibile compilare in autonomia il giudizio di ognuno.

Il vendor rating pensato per il Gruppo Loccioni è strutturato su tre livelli. Il modus operandi adottato per la creazione del modello, in sintonia con quanto evidenziato nella teoria, è stato quello di partire dalla base, evidenziando i macro aspetti che si intendono tenere sotto controllo in un fornitore e stabilendo per ognuno di essi in ordine di importanza: la categoria di appartenenza e gli indici che la compongono. Entrando nel dettaglio del vendor rating, le macro categorie oggetto di analisi sono:

---

<sup>23</sup> Credit safe offre, dietro appositi abbonamenti, valutazioni di rischio di credito aziendale, fondamentali per prendere le decisioni migliori per l'impresa. In particolare il suo core business si articola in: finanza, vendite, marketing e gestione del credito.

- soggetti “sani”;
- importanza di e per Loccioni: importanza di Loccioni si intende quanto l’impresa è importante per il fornitore in questione (ad esempio se lavora esclusivamente per il Gruppo Loccioni oppure se l’impresa riveste una bassa percentuale di ordinato sul totale fatturato del fornitore e quindi ha un’importanza marginale), mentre importanza per Loccioni rappresenta quanto un determinato fornitore è importante per il processo produttivo del Gruppo;
- qualità del fornitore.

Alla macro categoria soggetti “sani” appartengono le seguenti categorie e gli indicatori che si andranno ad elencare:

- aspetto economico – reddituale:
  - l’indice utile su ricavi in percentuale: entrambi questi dati sono reperiti grazie alle interrogazioni fatte sulle apposite banche dati come ad esempio credit safe. L’indice permette di verificare lo stato di salute del fornitore e in particolare rappresenta la percentuale di utile che l’impresa ricava dal suo fatturato totale di uno specifico anno;
  - ebitda: anch’esso in percentuale e calcolato come rapporto tra il risultato della gestione caratteristica (A-B del conto economico)<sup>24</sup> e il fatturato dell’impresa fornitrice. L’indice in parola rappresenta un modo per valutare la redditività del fornitore (o di qualsiasi impresa in generale). Il termine Ebitda (*Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) prende in considerazione solamente la redditività operativa di un’impresa e cioè tutto quello che fa parte del core business aziendale (esclusa la parte finanziaria e quella fiscale);
- aspetto finanziario:

---

<sup>24</sup> In particolare il calcolo dell’Ebitda, avendo ben presente le macro voci di un conto economico, è:  
 EBITDA = Valore della produzione - Costi delle materie prime - Costi dei servizi - Costi del personale - Costi di funzionamento.

- posizione finanziaria netta<sup>25</sup>: all'interno del modello, la posizione finanziaria netta è calcolata sottraendo ai crediti (sia commerciali che non e con scadenza sia entro i 12 mesi che a lungo termine) e alle liquidità tutti i debiti (in particolare il passivo a breve termine e i debiti a medio e lungo termine). Così facendo si ottiene un indice identificativo di un valore assoluto che rappresenta la posizione finanziaria netta dell'impresa fornitrice. Riassumendo, la posizione finanziaria netta serve per stabilire le condizioni finanziarie dell'impresa in riferimento alle sue liquidità. In particolare, nel caso in cui questa differenza tra crediti e debiti dovesse risultare positiva, si avrà certezza del fatto che i crediti e le liquidità siano maggiori delle passività di breve, medio e lungo termine, ottenendo così una disponibilità finanziaria pari al saldo ottenuto. Viceversa quando il saldo è negativo l'impresa avrà un indebitamento finanziario pari sempre al risultato ottenuto;
- aspetto patrimoniale:
  - mezzi propri su mezzi di terzi: con questo indice si esprime quante volte i finanziamenti ottenuti da soggetti terzi all'impresa siano superiori al patrimonio netto, permettendo di valutare la dipendenza del fornitore dai soggetti esterni. E' ovvio che tanto più l'indice è basso e più è elevata l'esposizione nei confronti di terzi finanziatori. L'equilibrio si ottiene quando l'indice tende all'unità, anche se molto dipende dalle caratteristiche del settore di riferimento, oltre che di quelle specifiche dell'impresa;
- importanza di Loccioni :
  - peso del Gruppo Loccioni: questo indicatore viene calcolato servendosi di due dati di diversa provenienza. In particolare, l'indice viene calcolato facendo il rapporto tra l'ordinato dell'impresa nel corso dell'anno di analisi e il fatturato del fornitore

---

<sup>25</sup> G. Paolucci, *Analisi di bilancio: logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano, 2016, capitolo 3, pagine 43 – 50.



(sempre dello stesso anno). Il peso del Gruppo Loccioni è indicativo dell'importanza che l'impresa riveste sul fornitore e quanto essa stessa influisce sul fatturato finale di quest'ultimo;

- anno di inizio collaborazione: questo indice quantitativo indica semplicemente la data del primo ordine effettuato con il fornitore oggetto di analisi. Ovviamente, prendendo in considerazione solamente fornitori attivi e attualmente presenti nel parco fornitori del Gruppo Loccioni, non è possibile che il fornitore venga contattato in maniera saltuaria e discontinua. L'anno di inizio collaborazione rappresenta la storicità del rapporto con una particolare impresa fornitrice;
- territorialità:
  - tempo di percorrenza: questo indice risulta di grande importanza strategica per il Gruppo Loccioni, perché è in linea con i valori fondamentali di territorialità e di far crescere le imprese limitrofe con l'obiettivo di esaltare il territorio circostante, migliorando la qualità della vita delle persone che vi ci abitano. Viene messo in risalto il tempo più che la distanza per una precisa scelta strategica d'impresa, cercando di esaltare le differenti modalità di spostamento e le caratteristiche geografiche delle diverse aree territoriali della regione Marche e non solo;
- adeguatezza della struttura:
  - numero di dipendenti in media: l'indice fornisce diverse informazioni sull'impresa del fornitore. Innanzitutto il dato semplice ottenuto dai documenti di bilancio rappresenta la grandezza dell'impresa, mentre se questo numero viene paragonato sulla stessa impresa per più anni indica quanto l'impresa sia cresciuta ed allo stesso tempo quanto ha investito su se stessa;
  - totale fatturato: questa informazione è in grado di comunicare quanto volume di fatturato riesce a creare durante l'anno l'impresa fornitrice. Inoltre, aiuta il modello di vendor rating ad ottenere un altro indice che corrisponde al peso del Gruppo

Loccioni sul fornitore. Il totale fatturato è presente nel conto economico del fornitore;

- qualità del servizio: questa categoria di indici risulta essere prettamente qualitativa e ovviamente ha un certo grado di soggettività nel giudizio, dovuto dal fatto che può variare a seconda del soggetto interno all'impresa che fornisce la valutazione (ad esempio i diversi responsabili che gestiscono i fornitori):

- indice di affidabilità sui tempi di consegna del fornitore: inizialmente si era scelto il lead time di fornitura il quale è un indicatore che permette solitamente di calcolare il tempo di approvvigionamento, contribuendo ad una migliore gestione sia dei tempi di consegna concordati con il fornitore che dell'intero processo di approvvigionamento, risultando essenziale per prevenire una carenza di risorse lungo la supply chain. In linea teorica è un indice quantitativo che viene calcolato attraverso l'utilizzo della seguente formula:

Lead time di fornitura = data di consegna – data dell'ordine.

Il risultato che si ottiene rappresenta il tempo di risposta in giorni, che a sua volta coinvolge non solo il fornitore, ma tutta la filiera produttiva che si trova a monte.

Nel modello di vendor rating ideato per il Gruppo Loccioni, invece, per esigenze di processo dell'impresa e di valutazione dei fornitori, si è dovuto scegliere l'indice di affidabilità sui tempi di consegna, un indice qualitativo, che rappresenta la qualità della comunicazione e della relazione tra le due imprese (Loccioni e quella fornitrice) instaurata. In particolare l'affidabilità sui tempi di consegna del fornitore, in questo caso, indica se il fornitore rispetta i tempi di consegna previsti e, quando questo non accade, se quest'ultimo avvisa in tempo il Gruppo Loccioni, permettendole di porre rimedio alle difficoltà e assicurando ugualmente la merce alla produzione;

- il fornitore è un integratore?: anche in questo caso si è di fronte ad un indice qualitativo, dove l'obiettivo non è quello di dare una risposta sì o no di tipo booleano. Con questa domanda si vuole andare ad esaminare direttamente il core business dell'impresa fornitrice per vedere se è in grado, ad esempio, di effettuare solamente delle semplici lavorazioni meccaniche o se, invece, il fornitore è un integratore, fornendo all'impresa Loccioni la fornitura con la prima accensione (della fornitura complessa), la messa a punto, l'installazione e l'assistenza. In sintesi, quello che si ottiene anche qui è un indice qualitativo che rappresenta la complessità del core business del fornitore, evidenziando cos'è in grado di fornire;
- non conformità della fornitura rispetto all'ordinato: con questo indice si intende valutare nel complesso l'operato del fornitore, rappresentando gli errori (se reiterati nel tempo) un sintomo di "superficialità", di poca attenzione o magari di mancanza di attrezzature e macchinari adeguati alle richieste effettuate dal Gruppo Loccioni. Anche in questo caso l'indice non evidenzia un numero, essendo questo di difficile estrazione rispetto ai numerosi ordini che vengono fatti quotidianamente, ma un giudizio qualitativo che possa riassumere in generale la prestazione fornita.

Successivamente sono stati stabiliti i pesi seguendo lo stesso percorso logico descritto in precedenza e utilizzato per la costruzione del modello di vendor rating: dal generale (le macro categorie) al particolare (gli indicatori). Prima di entrare nel vivo dell'assegnazione dei pesi ed indicare il procedimento matematico che porta all'IVR complessivo, si presenta in figura il modello per avere una più chiara comprensione.

Figura IV.2 Il modello di vendor rating.

VENDOR RATING PER LA VALUTAZIONE DEI FORNITORI										
IVR										
COMPETENZA FORNITORE										
SCHEDA ANAGRAFICA FORNITORE										
Ragione sociale fornitore	Codice ADE	ID fiscale	Data costituzione società	Elenco Soci	Indirizzo sede legale	Località	Provincia	Regione		
Preseza di più sedi del fornitore		Si	No							
*se SI indicare la località*		Tipologia di stabilimento	Indirizzo	Località	Provincia	Regione				
INDICATORI	DATO	VALUTAZIONE (positivo, negativo, standard)	PUNTEGGIO	PESO	CATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO	MACROCATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO
UTILE/PRICAVI				50	Aspetto economico reddituale		30	Soggetti zani		40
EBITDA (in percentuale)				50						
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA				100	Aspetto finanziario		50			
MEZZI PROPRI / MEZZI DI TERZI				100	Aspetto patrimoniale		20			
PESO LOCCIONI				70	Importanza di Loccioni		60	Importanza dal/per Loccioni		20
ANNO DI INIZIO COLLABORAZIONE				30						
TEMPO DI PERCORRENZA (in minuti)				100	Territorialità		40			
NUMERO DIPENDENTI				50	Adeguatezza della struttura		40	Qualità del fornitore		40
TOTALE FATTURATO				50						
INDICE DI AFFIDABILITA' SUI TEMPI DI CONSEGNA DEL FORNITORE				50	Qualità del servizio		60			
IL FORNITORE E' UN INTEGRATORE?				30						
NON CONFORMITA' DI FORNITURA RISPETTO ALL'ORDINATO				20						

Fonte: elaborazione propria.

Per la fase di assegnazione dei pesi, come riportato in figura, si è deciso di partire dalla macro categoria, così che a cascata si ottiene il peso di ciascun indicatore. Si sono studiate diverse strade per cercare di indicare il peso più adeguato, cercando di non influenzare la valutazione finale. Si è deciso così di procedere con un serie di interviste, selezionando il personale aziendale più opportuno e che ha già contribuito alla realizzazione del progetto di ricerca. In particolare, sono stati coinvolti il responsabile dell'area amministrazione (Alberto Basili), il team di pianificazione e controllo (composto da 3 persone) e i responsabili del parco fornitori oggetto di studio. Grazie sia all'esperienza diretta della lettura dei bilanci e delle valutazioni effettuate sui fornitori che della diversa importanza strategica degli indicatori individuati per il modello, si è ottenuto una serie di

pesi, molto simili, che vanno dalla macro categoria al semplice indicatore. Facendo poi la media dei diversi pesi indicati per ogni macro categoria, categoria e indicatore si è trovato il peso da applicare ad ognuno, completando così la parte strutturale del modello.

E' importante inoltre evidenziare che per effettuare una valutazione univoca del parco fornitori selezionato occorre poter basarsi sugli stessi pesi.

Una delle opzioni che si è, invece, deciso di scartare è stata quella di prendere come riferimento le medie di settore, questo perché i fornitori essendo diversi tra di loro e appartenendo anche a settori affini fornivano un dato che poteva non essere adeguato.

Entrando ora nello specifico, si prevede per la macro categoria soggetti sani un peso del 40%, un 20% all'importanza di e per Loccioni e ancora un 40% per la qualità del fornitore. Procedendo a ritroso si sono assegnate alle categorie e agli indicatori i seguenti pesi<sup>26</sup>:

- per la macro categoria “soggetti sani”:
  - l'aspetto economico – finanziario ha un peso del 30%, di cui l'indice utile su ricavi incide per il 50% così come l'ebitda;
  - l'aspetto finanziario, che riguarda la sola PFN, ha un peso del 50%, rappresentando il dato di bilancio di maggior rilievo nel modello;
  - l'aspetto patrimoniale, che riguarda il solo indicatore mezzi propri su mezzi di terzi, ha un peso del 20%;
- per la macro categoria “importanza di e per Loccioni”:
  - l'importanza di Loccioni pesa per il 60%, di cui il 70% è rappresentato dal peso Loccioni (indice di un dato strategicamente significativo) e il restante 30% dall'inizio della collaborazione;
  - la territorialità ha un peso del 40% nella quale incide il solo tempo di percorrenza dallo stabilimento del fornitore alla sede dell'impresa;
- infine, per la macro categoria “qualità del fornitore”:

---

<sup>26</sup> Fonte: elaborazione propria.

- l'adeguatezza della struttura incide per il 40%, di cui il numero dei dipendenti e il fatturato del fornitore incidono per lo stesso peso (50%);
- la qualità del servizio pesa per la restante parte (60%), dove l'indice di affidabilità sui tempi di consegna del fornitore influisce per il 50% (rappresentando il dato più strategico in questa categoria), il livello di integrazione del fornitore per il 30%, e l'indice di non conformità della fornitura rispetto all'ordinato per il 20%.

Si comprende ben facilmente che il modello di vendor rating ideato per il Gruppo Loccioni è strutturato su 3 livelli gerarchici e i diversi pesi sono basati sulla seguente logica:

- i pesi per le macro categorie sono stabiliti su base 100;
- le categorie che appartengono allo stesso livello superiore (stessa macro categoria) sono assegnati su base 100;
- ogni indicatore che appartiene alla categoria soprastante è anch'esso assegnato su base 100.

Per un'agevolazione di calcolo e attraverso le opportune proporzioni è stato poi tutto riportato su base 100. Questo vale per il totale indicatori (quinta colonna del modello sottostante), il totale categorie (ottava colonna) e il totale delle macrocategorie (undicesima colonna). Grazie alla figura sotto presentata si può comprendere meglio l'assegnazione dei singoli pesi e, di conseguenza, l'importanza che assume ogni indicatore presente nel modello di vendor rating.

Figura IV.3 I pesi nel modello di vendor rating.

INDICATORI	DATO	VALUTAZIONE (positivo, standard)	PUNTEGGIO	PESO	CATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO	MACROCATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO
UTILE/RICAVI				6,00	Aspetto economico reddituale	0,00	12	Soggetti zoni	0,00	40
EBITDA (in percentuale)				6,00						
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA				20,00	Aspetto finanziario	0,00	20			
MEZZI PROPRI / MEZZI DI TERZI				8,00	Aspetto patrimoniale	0,00	8			
PESO LOCCIONI				8,40	Importanza di Loccioni	0,00	12	Importanza dal per Loccioni	0,00	20
ANNO DI INIZIO COLLABORAZIONE				3,60						
TEMPO DI PERCORRENZA (in minuti)				8,00	Territorialità	0,00	8			
NUMERO DIPENDENTI				8,00	Adeguatezza della struttura	0,00	16	Qualità del fornitore	0,00	40
TOTALE FATTURATO				8,00						
INDICE DI AFFIDABILITA' SUI TEMPI DI CONSEGNA DEL FORNITORE				12,00	Qualità del servizio	0,00	24			
IL FORNITORE E' UN INTEGRATORE?				7,20						
NON CONFORMITA' DELLA FORNITURA RISPETTO ALL'ORDINATO				4,80						

Fonte: elaborazione propria.

La metodologia di valutazione decisa per il modello di vendor rating è la scala Likert a punteggi dispari. Questa tipologia di valutazione aderisce al meglio allo strumento e alle finalità che si sono preposte inizialmente. In particolare, al contrario dei valori booleani, la scala Likert offre un ampio margine di manovra per coloro che effettuano le valutazioni, pur restando sempre all'interno di un range già stabilito e pre - impostato in partenza.

La scala di valutazione decisa per il modello di vendor rating del Gruppo Loccioni si basa su tre tipologie di giudizi ai quali viene assegnato un determinato punteggio<sup>27</sup>:

- giudizio positivo: a questa tipologia di valutazione viene assegnato un punteggio 5;
- giudizio standard: in questo caso, il giudizio in questione, corrisponde a 3 punti;
- giudizio negativo: a questa tipologia di valutazione corrisponde un punteggio di 1.

Per orientare gli utilizzatori del modello, ottenendo una valutazione uniforme e basata sulla stessa logica valutativa, si è fornito anche un range di valutazione<sup>28</sup> all'interno del quale sono accuratamente evidenziati, per ogni indicatore, i valori che ognuno può assumere e a quale punteggio della scala Likert corrispondono.

Entrando nel dettaglio si evidenzia per ogni indicatore il range all'interno del quale può oscillare e il relativo punteggio assegnato<sup>29</sup>:

- utile su ricavi:
  - giudizio positivo (5 punti): se l'indicatore è maggiore del 5%;
  - giudizio standard (3 punti): se l'indicatore presenta un valore compreso tra lo 0% e il 5%;
  - giudizio negativo (1 punto): se l'indicatore risulta essere minore dello 0%;
- ebitda:
  - giudizio positivo (5 punti): se il valore dell'ebitda è maggiore del 7%;

---

<sup>27</sup> Fonte: elaborazione propria.

<sup>28</sup> I range di valutazione così come i pesi del modello di vendor rating sono stati stabiliti tramite le interviste fatte al responsabile dell'amministrazione, il team di pianificazione e controllo e i responsabili del parco fornitori oggetto di valutazione.

<sup>29</sup> Fonte: elaborazione congiunta tra il sottoscritto e il responsabile dell'amministrazione Alberto Basili.

- giudizio standard (3 punti): se l'indicatore è compreso tra il 3% e il 7%;
- giudizio negativo (1 punto): se il valore è minore del 3%;
- posizione finanziaria netta:
  - giudizio positivo (5 punti): se la PFN calcolata risulta essere maggiore di zero;
  - giudizio standard (3 punti): se l'indicatore risulta avere un valore assoluto uguale a zero;
  - giudizio negativo (1 punto): se il valore calcolato è minore di zero;
- mezzi propri su mezzi di terzi:
  - giudizio positivo (5 punti): se l'indicatore calcolato è maggiore del 100%;
  - giudizio standard (3 punti): se il valore dell'indicatore oscilla tra il 25% e il 100%;
  - giudizio negativo (1 punto): se il rapporto calcolato è minore del 25%;
- peso Loccioni:
  - giudizio positivo (5 punti): se l'indicatore è compreso tra il 20% e il 60%;
  - giudizio standard (3 punti): quando il valore calcolato è compreso tra il 5% e il 20% (escluso) e tra il 60% (escluso) e l'80%;
  - giudizio negativo (1 punto): se l'indice è minore del 5% o maggiore dell'80%;
- anno di inizio della collaborazione:
  - giudizio positivo (5 punti): quando l'arco temporale di collaborazione è maggiore di 5 anni;
  - giudizio standard (3 punti): se l'arco temporale di collaborazione è di 5 anni;
  - giudizio negativo (1 punto): quando la collaborazione con il fornitore è minore di 5 anni;
- tempo di percorrenza in minuti:
  - giudizio positivo (5 punti): se il tempo di percorrenza è inferiore ai 60 minuti;
  - giudizio standard (3 punti): quando l'indice è uguale a 60 minuti;
  - giudizio negativo (1 punto): se il tempo di percorrenza è superiore all'ora di strada;



- numero di dipendenti del fornitore:
  - giudizio positivo (5 punti): se il fornitore ha in media durante l'anno un numero maggiore di 15 dipendenti;
  - giudizio standard (3 punti): se il numero dei dipendenti è compreso tra 8 e 15;
  - giudizio negativo (1 punto): se l'impresa ha in media nell'anno di riferimento un numero di dipendenti inferiore ad 8;
  
- totale fatturato del fornitore:
  - giudizio positivo (5 punti): se il fatturato è maggiore di 5.000.000 di euro;
  - giudizio standard (3 punti): se è compreso tra 1.000.000 e 5.000.000 di euro;
  - giudizio negativo (1 punto): se il fatturato è minore di 1.000.000 di euro;
  
- indice di affidabilità sui tempi di consegna del fornitore:
  - giudizio positivo (5 punti): quando il fornitore risulta molto affidabile, cioè rispetta sempre le date di consegna e se ci sono variazioni per qualsiasi imprevisto le comunica all'impresa Loccioni con largo anticipo;
  - giudizio standard (3 punti): il fornitore è abbastanza affidabile, preciso e rispetta le date di consegna concordate con l'impresa, anche se a volte le comunicazioni impartite non sono così facili da gestire per il Gruppo Loccioni;
  - giudizio negativo: (1 punto): il fornitore è poco affidabile, non rispettando le date di consegna previste. La comunicazione è totalmente inefficace.
  
- il fornitore è un integratore?:
  - giudizio positivo (5 punti): il fornitore è un integratore e fornisce la soluzione completa, come ad esempio la prima accensione, la messa a punto, soluzione chiavi in mano con installazione di software e assistenza;
  - giudizio standard (3 punti): il fornitore è un assemblatore e fornisce al Gruppo Loccioni solamente assemblaggio meccanico, elettrico e fluidico;

- giudizio negativo (1 punto): il fornitore offre solamente lavorazioni (come ad esempio quelle meccaniche), progettazioni o cablaggi;
- non conformità della fornitura rispetto all'ordinato:
  - giudizio positivo (5 punti): la fornitura è completamente conforme alle specifiche richieste dall'impresa Loccioni;
  - giudizio standard (3 punti): la fornitura presenta delle imprecisioni rispetto alle specifiche dell'ordine;
  - giudizio negativo (1 punto): la fornitura non è conforme alle specifiche dell'impresa.

Per cercare di riassumere quanto presentato e per una migliore comprensione viene presentata nella figura sottostante la scala Likert e i diversi range di valutazioni stabiliti per ogni indicatore.

Figura IV.4 Range di valutazione.

SCALA VALUTATIVA UTILIZZATA		SCALA LIKERT		
DETTAGLIO VALUTAZIONE		PUNTEGGIO		
positivo		5		
standard		3		
negativo		1		
		GIUDIZIO		
INDICATORI	POSITIVO = 5 punti	STANDARD = 3 punti	NEGATIVO = 1 punto	
UTILE/RICAVI	maggiore del 5%	compreso tra 0% e 5%	minore dello 0%	
EBITDA	maggiore del 7%	compreso tra 3% e 7%	minore del 3%	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	positiva	zero	negativa	
MEZZI PROPRI / MEZZI DI TERZI	maggiore del 100%	compreso tra il 25% e il 100%	minore del 25%	
PESO LOCCIONI	tra il 20% e il 60%	tra il 5% e il 20%; tra il 60 e l'80%	minore del 5% e maggiore dell'80%	
ANNO DI INIZIO COLLABORAZIONE	maggiore di 5 anni	-	minori di 5 anni	
TEMPO DI PERCORRENZA (in minuti)	minore di 60 minuti	-	maggiore di 60 minuti	
NUMERO DIPENDENTI	maggiore di 15 dipendenti	tra gli 8 e i 15 dipendenti	minore di 8 dipendenti	
TOTALE FATTURATO	maggiore di 5.000.000 di euro	tra 1.000.000 e 5.000.000 di euro	minore di 1.000.000 di euro	
INDICE DI AFFIDABILITA' SUI TEMPI DI CONSEGNA DEL FORNITORE	molto affidabile: il fornitore rispetta sempre la data di consegna e se ci sono variazioni lo fa sapere all'impresa con largo anticipo	abbastanza affidabile: il fornitore è preciso e rispetta le date di consegna anche se a volte le comunicazioni con lui non sono così facili per l'impresa	poco affidabile: il fornitore non rispetta le date di consegna e la comunicazione è totalmente inefficace	
IL FORNITORE E' UN INTEGRATORE?	Il fornitore integratore: fornisce la soluzione (prima accensione, messa a punto, macchina chiavi in mano con sw e installazione e assistenza post vendita)	Il fornitore assemblatore: fornisce assemblaggio meccanico, elettrico, fluidico	Il fornitore fornisce solamente lavorazioni o cablaggi o progettazione	
NON CONFORMITA' DELLA FORNITURA RISPETTO ALL'ORDINATO	La fornitura è completamente conforme alle nostre specifiche	La fornitura ha delle imprecisioni rispetto alle nostre richieste	La fornitura non è conforme alle nostre specifiche	

Fonte: elaborazione propria.

E' utile precisare, ai fini di un corretto procedimento di analisi, che anche i giudizi della scala Likert sono stati condivisi con il responsabile dell'amministrazione del Gruppo Loccioni.

#### 4.4.5 I risultati ottenuti dal modello di vendor rating

Dopo il reperimento di tutte le informazioni necessarie per completare il modello di vendor rating, si è proceduto alla compilazione dei modelli, uno per ogni impresa fornitrice, ottenendo un documento di presentazione finale, dove sono classificati in ordine di IVR, i fornitori che hanno fatto parte della valutazione.

Prima di mostrare il ranking di valutazione finale è interessante presentare un fac – simile di vendor rating, applicato su un fornitore appartenente al parco selezionato.

Figura IV.5 Vendor rating su Tonelli Macchine s.r.l.

VENDOR RATING PER LA VALUTAZIONE DEI FORNITORI										
		Varia da 1 a 5								
IVR		4,84								
COMPETENZA FORNITORE		PROGETTAZIONE - REALIZZAZIONE								
SCHEDE AMAGRAFICA FORNITORE										
Regime fiscale fornitore	Codice JDE	ID fiscale	Data costituzione società	Elenco Soci	Percentuale quote	Indirizzo sede legale	Località	Provincia	Regione	
TONELLI MACCHINE SRL		6095211702107050417	25/06/2002	DAVIDE FRONZI	33%	VIA GIOVANNI AGNELLI 8/C	LUCREZIA DI CARTOCETO	PESARO URBINO	MARCHE	
				GIULIANO GASPARONI	33%					
				FABIO GUIDI	14%					
				MARCO OLIVI	14%					
				MASSIMO FRANCOLINI	6%					
Presenza di filiali del fornitore		Si	No							
			X							
		Tipologia di stabilimento	Indirizzo	Località	Provincia	Regione				
*se SI indicare la località*										
INDICATORI	DATO	VALUTAZIONE (positiva, standard, negativa)	PUNTEGGIO	PESO	CATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO	MACROCATEGORIA	PUNTEGGIO	PESO
UTILE/RICAVI	6,53%	5	0,30	6,00	Adequato economico reddituale	0,60	12	Soggettivani	1,84	40
EBITDA (in percentuale)	12,24%	5	0,30	6,00						
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	I 267.137,00	5	1,00	20,00	Adequato finanziaria	1,00	20			
MEZZI PROPRI/MEZZI DI TERZI	61,95%	3	0,24	8,00	Adequato patrimoniale	0,24	8			
PESO LOCCIONI	28,20%	5	0,42	8,40	Importanza di Lucciani	0,60	12	Importanza del per Lucciani	1,00	20
ANNO DI INIZIO COLLABORAZIONE	2011	5	0,18	3,60						
TEMPO DI PERCORRENZA (in minuti)	51m	5	0,40	8,00	Territorialità	0,40	8			
NUMERO DIPENDENTI	15	3	0,24	8,00	Adequato della struttura	0,48	16	Qualità del fornitore	1,20	40
TOTALE FATTURATO	I 1.995.614,00	3	0,24	8,00						
INDICE DI AFFIDABILITA' SUI TEMPI DI CONSEGNA DEL FORNITORE	abbastanza affidabile	3	0,36	12,00	Qualità del servizio	0,72	24			
IL FORNITORE E' UN INTEGRATORE?	fornitore assemblatore	3	0,22	7,20						
NON CONFORMITA' DELLA FORNITURA RISPETTO ALL'ORDINATO	alcune imprecisioni	3	0,14	4,80						

Fonte: elaborazione propria.

L'esempio riportato in figura IV.5 effettuato sul fornitore Tonelli Macchine s.r.l., che fornisce al Gruppo Loccioni esternalizzazioni complete, è utile ai fini del progetto di ricerca per spiegare e comprendere nel dettaglio come si ottiene il punteggio di IVR finale.

Una volta assegnato il punteggio relativo a seconda del valore calcolato per ogni indicatore, l'indicatore di vendor rating finale si ottiene attraverso una media ponderata tra le singole valutazioni. In particolare, essendo già il peso riportato in proporzione su base 100, basta solamente moltiplicare la valutazione (1, 3, o 5 punti) per il relativo peso percentuale.

Si riporta il calcolo dell'indice utile su ricavi come procedimento esemplificativo per tutti gli altri indici presenti nel modello:

Fornitore: Tonelli macchine s.r.l.

Utile su ricavi: 6.53%

Giudizio: 5

Peso dell'indicatore: 6%

Punteggio =  $5 \cdot 6 / 100 = 0.30$  (concorre a formare l'indice finale di IVR)

Sommando il punteggio così calcolato per ogni singolo indicatore che compone il modello si ottiene l'IVR finale.

Se l'impresa è in possesso di tutti i dati necessari per la valutazione di ogni singolo fornitore presente nel parco selezionato allora l'indice di vendor rating ha un'oscillazione che varia da 1 a 5 punti. L'indice di vendor rating rappresenta, come evidenziato anche nella teoria, un numero esemplificativo dello stato di salute del fornitore e così lo è anche per il Gruppo Loccioni. In particolare:

- IVR compreso tra 3 e 5: si rappresenta con la luce verde e indica che il fornitore è completamente conforme alle specifiche del Gruppo ricoprendo già attualmente o nell'immediato futuro il ruolo di partner strategico;

- IVR compreso tra 2 e 3 esclusi: si rappresenta con la luce gialla ed evidenzia una valutazione complessivamente accettabile, anche se necessita di un continuo monitoraggio per verificare lo sviluppo del suo stato di salute nel futuro;
- IVR compreso tra 0 e 2 estremi inclusi: il fornitore, in questi casi, è fuori dai canoni stabiliti dall'impresa ed è opportuno, onde evitare situazioni scomode e complicate da gestire per il Gruppo Loccioni, eliminare il nome dall'albo.

E' opportuno far notare che, se i dati necessari per fornire la valutazione sono reperibili dall'impresa, l'indice di IVR varia da 1 a 5, come sopra si è indicato. Quando invece il fornitore per alcune caratteristiche dell'impresa non è obbligato a pubblicare i bilanci e quindi mancano tutti i dati economici – patrimoniali – finanziari o, per mancanza dell'impresa Loccioni, non si conosce qualitativamente l'operato del fornitore, l'indice in questione non ha un dato su cui basarsi e il punteggio parziale sul dato mancante è, per forza di cose, 0. Quando questo si manifesta la conseguenza diretta è che il punteggio finale di IVR per quel determinato fornitore è più basso, andando anche indirettamente ad influenzare la valutazione complessiva del parco fornitori.

Per chiarezza, nell'analisi del progetto, viene evidenziato quando il dato risulta mancante e viene quindi anche fornita una spiegazione per cui un determinato fornitore ha un punteggio enormemente basso, che non rispecchia in modo veritiero il suo stato di salute reale.

Il ranking di valutazione che si andrà ora a presentare è stato aggregato, per semplicità di presentazione e chiarezza del dato, in categorie.

Per ogni categoria è indicato il punteggio ponderato ottenuto e i colori all'interno di ciascuna cella rappresentano<sup>189</sup>:

- luce verde: la categoria del fornitore sotto analisi evidenzia una deviazione positiva rispetto alla media (ovvero tutti gli indicatori che fanno parte di una determinata categoria hanno punteggio massimo);

---

<sup>189</sup> Fonte: elaborazione propria.

- luce gialla: la categoria del fornitore in questione evidenzia un risultato nella media;
- luce rossa: la categoria del fornitore presenta un valore minimo valutabile (gli indici hanno tutti giudizi negativi);
- luce nera: la categoria del fornitore manca del dato utile ai fini della valutazione.

Figura IV.6 Ranking complessivo sul parco fornitori valutato per il Gruppo Loccioni.

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	COMPETENZA	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIALE	IMPORTANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANK
IM.CO.M. SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
EL.CO. IMPIANTI SRL	valenze/lineazioni complete	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2
TE. TECHNOELETTRONICA S.R.L.	assemblaggi asblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3
TONELLI MACCHINE SRL	valenze/lineazioni complete	1,00	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4
AVMECH AUTOMATION & ROBOTICS SRL	assemblaggi asblaggi 3D	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
NEORES SRL	progettazioni meccaniche	1,00	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	6
G.F. IMPIANTI SRL	progettazioni elettriche assemblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	7
E. RESTELLI & C. SPA	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	8
NUOVA CAGIVER SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	9
META SRL	progettazioni asblaggi	1,20	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	10
CTF AUTOMAZIONI SRL	valenze/lineazioni complete	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	11
IDEA SOC. COOP.	progettazioni asblaggi	1,20	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12
SEPA S.R.L.	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	13
JOYTEK SRLS	progettazioni asblaggi	1,00	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	14
DEFENGINEERING SRL	progettazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	15
ADRIA.MED. SRL	assemblaggi	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	16
VISI SRL	assemblaggi	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	17
R.G.G. SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	18
AM MICROSYSTEMS S.R.L.	progettazioni asblaggi	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	19
POINTSTAMP S.R.L.	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	20
V.I.E.G. SRL	assemblaggi asblaggi	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	21
SCARMECC S.R.L. UNIPERSONALE	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	22
S.T.M. SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	23
ITACA DI GAIL HAGGLUND SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	24
SUPRE SRL	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	25
MECCANICA M7 S.R.L.	valenze/lineazioni complete	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	26
CLM SRL	valenze/lineazioni complete	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	27
REDORANGE SRL	progettazioni meccaniche	1,00	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	28
I.T.A. SRL	assemblaggi asblaggi	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	29
HG SERVIZI TECNICI S.R.L.S.	valenze/lineazioni complete	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	30
TERMO FORGIA SPA	lavorazioni meccaniche	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	31
LPM S.R.L.	lavorazioni meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	32
DIGIMARK SRLS	progettazioni asblaggi	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	33
GEMA ELETTROMECCANICA S.R.L.	assemblaggi asblaggi 3D	1,00	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	34
HANARINI FRANCESCO	assemblaggi asblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	35
KEYER ITALIA SPA	meccaniche	1,00	1,20	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	36
TEKNO SMC DI ROBERTO GUIDI & C.	assemblaggi asblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	37
FP PROJECT DI FRANCESCO PIGLIAPOCO	assemblaggi asblaggi 3D	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	38
HANIERI MASSIMO	valenze/lineazioni complete	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	39
A.E.G. s.r.l. F.LLI SAGRATI & SAGRATI M. &	assemblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	40
SIA SRL	assemblaggi asblaggi 3D	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	41
MECCANICA OMBU SNC DI KYASHIK DENIAMI	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	42
LEPORONI MARCELLO	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	43
PSC PROJECT SRL	valenze/lineazioni complete	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	44
CORISIL DI CORIPAOLO & C. SNC	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	45
L&R CONSULENZE DI LUIGI VENDOLA & C. SNC	progettazioni asblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	46
MA.FRA.M. s.n.c. DI LEONETTI F. E MORAM	lavorazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	47
S.T.R. DI ROSSADIO & C. SAS	progettazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	48
I-TECH DI VASTANO PASQUALE	assemblaggi asblaggi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	49
STR RESEARCH & INNOVATION DI ROSSI R.	progettazioni meccaniche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	50
<b>SU UN TOTALE PER CATEGORIA DI</b>		<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>50</b>

LEGENDA RANKING IVR	Descrizione
5 < IVR < 1	Il fornitore ha un basso punteggio globale ed è apparso nel settore all'avanguardia come precedente
2 < IVR < 3	Il fornitore ha un punteggio globale nella media anche se può presentarsi nei primi posizioni in qualche
3 < IVR < 5	Il fornitore ha un ottimo punteggio globale e si è collocato tra i migliori fornitori

Legenda valutazione per categoria	Descrizione
5 (verde)	Il fornitore ha ottenuto il massimo punteggio possibile
3 (giallo)	Il fornitore ha ottenuto un punteggio nella media (tra il massimo e il più del minimo)
2 (arancione)	Il fornitore ha ottenuto il punteggio minimo ottenibile
1 (rosso)	Non presente



Fonte: elaborazione propria.

La figura IV.6 rappresenta il ranking complessivo dei fornitori che sono stati oggetto di valutazione. Dalla colonna dell'IVR si evince che i fornitori che sono stati valutati positivamente e contrassegnati dalla luce verde sono 16, quelli che sono stati valutati con la luce gialla 18 e, infine, quelli negativi sono anch'essi 16.

Figura IV.7 Ranking complessivo.

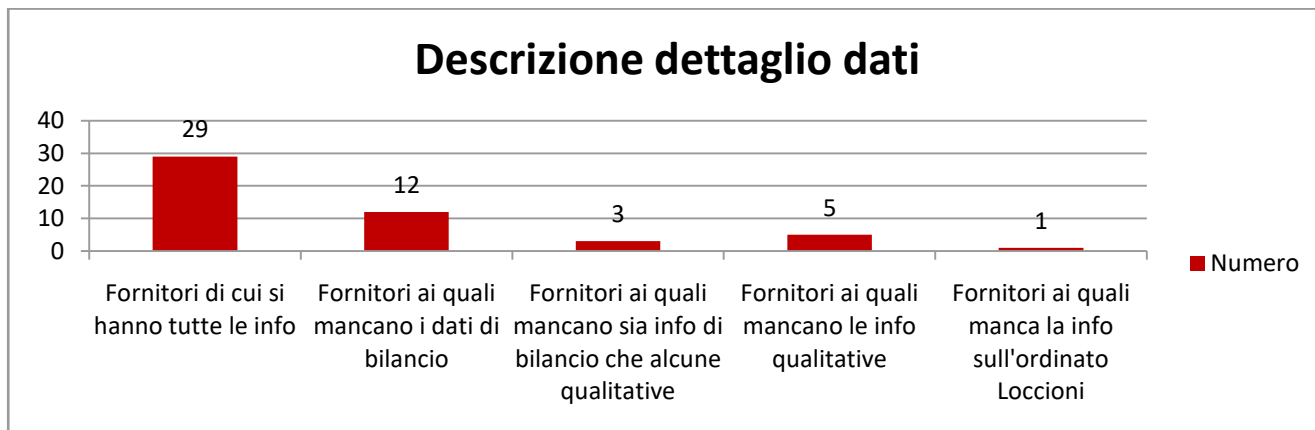


Fonte: elaborazione propria.

Rispetto ai 50 fornitori totali che formano il campione oggetto di analisi, 16 di loro hanno una valutazione finale positiva e varia da un IVR di 3.01 ad un massimo di 4.38. Focalizzando maggiormente l'attenzione sui punteggi di IVR più bassi è lecito domandarsi il motivo per cui un'impresa fornitrice ha una valutazione così negativa. Dalla figura IV.6 si può ben vedere come ai fornitori che hanno un IVR segnato di rosso (compreso tra 0 e 2) mancano quasi sempre gli indici di bilancio, i quali sono utili per completare la metà degli indicatori che formano il modello di vendor

rating. Grazie ad una maggiore analisi è utile comprendere complessivamente di quanti fornitori si hanno tutte le informazioni necessarie e di quanti fornitori si hanno informazioni incomplete.

Figura IV.8 Dettaglio dati mancanti nel modello.



Fonte: elaborazione propria.

Dalla figura IV.8 si desume che non si possiedono tutte le informazioni richieste dal modello per poter valutare complessivamente l'intero albo fornitori. Essendo il parco fornitori selezionato composto da imprese di medio – piccole dimensioni, la mancanza dei dati di bilancio (per quelle imprese che non sono tenute per legge a pubblicare i bilanci) è una cosa ovvia. Il miglioramento che si può apportare in futuro al modello è quello di riuscire a reperire i dati economici – finanziari di queste imprese. Questo può essere fatto in primis grazie ad una relazione più forte e stabile che permetta ai soggetti interessati (il Gruppo Loccioni e i piccoli fornitori) di fidarsi reciprocamente l'uno dell'altro. Ovviamente a meno che l'impresa Loccioni non riesca ad entrare in possesso di documenti sensibili, forniti proprio dalle aziende fornitrici, i dati ricavati possono non essere veritieri al cento per cento. Altrimenti, se questo non avviene, è possibile, conoscendo il fornitore sotto analisi, fare una stima dei dati che permetta di ricavare dal modello di vendor rating risultati più veritieri. Infine, attraverso una visura camerale è possibile trovare informazioni per tutte le imprese che sono per legge iscritte al registro delle imprese. Focalizzandosi sui numeri del

modello di vendor rating però per più della metà (ben 29 fornitori) le informazioni sono complete, mentre per un buon numero di imprese fornitrici, 12 in particolare, i dati di bilancio non sono rintracciabili perché questi ultimi non sono tenuti a pubblicarli. Il Gruppo Loccioni può migliorare, invece, sulle informazioni qualitative, essendo di diretta competenza dell'impresa. Questi dati, infatti, devono essere reperiti il prima possibile dai collaboratori che si trovano a diretto contatto con gli esterni, rappresentando indirettamente un sintomo di come il Gruppo gestisce e si relaziona con le imprese fornitrici.

Per una più corretta valutazione e per non confrontare fornitori molto differenti tra di loro, invece di fornire un ranking complessivo, è più opportuno suddividere, all'interno del parco fornitori selezionati, le imprese in base alle loro competenze. In questo modo la valutazione fatta risulta essere molto più precisa e soprattutto le informazioni finali, che vengono estrapolate dallo strumento, sono più valide.

E' per questo motivo che nella seconda parte del progetto di ricerca si sono andate ad evidenziare le caratteristiche e le competenze distintive di ogni fornitore incluso nell'analisi in modo tale da permettere una valutazione più dettagliata.

In particolare si evidenziano le seguenti competenze alle quali appartengono diverse imprese fornitrici<sup>190</sup>:

- assemblaggi:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIALE	IMPORTANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
ADRIA.MED. SRL	0,60	0,20	0,24	0,43	0,08	0,64	0,82	3,01	16
VIZO SRL	0,48	0,20	0,08	0,46	0,40	0,32	1,06	2,33	17
A.E.G. dei F.LLI SAGRATI di SAGRATI M.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,24	0,82	1,64	40

- assemblaggi – cablaggi:

<sup>190</sup> Fonte: elaborazione propria.

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIA	IMPORTRANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
TE. TECNOELETTRONICA S.R.L.	0,36	1,00	0,40	0,26	0,40	0,80	0,91	4,14	3
V.I.E.G. SRL	0,36	0,20	0,08	0,43	0,40	0,64	0,82	2,93	21
IT.A. SRL	0,36	0,20	0,08	0,43	0,40	0,32	0,72	2,51	29
MANMARINI FRANCESCO	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,24	1,06	1,88	35
TEKNO4 SNC DI ROBERTO GUIDI & C.	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,40	0,82	1,80	37
ITECH DI VASTANO PASQUALE	0,00	0,00	0,00	0,04	0,08	0,08	0,22	0,41	49

- assemblaggi – cablaggi – software:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIA	IMPORTRANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
AYMECH AUTOMATION & ROBOTICS	0,60	1,00	0,40	0,46	0,08	0,32	1,06	3,91	5
GEMA ELETTROMECCANICA S.R.L.	0,36	0,20	0,08	0,46	0,40	0,32	0,22	2,03	34
FP PROJECT DI FRANCESCO FIGLIARDO	0,00	0,00	0,00	0,04	0,40	0,40	0,82	1,65	38
SIA SRL	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,00	1,06	1,64	41

- esternalizzazioni complete:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIA	IMPORTRANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
EL.CO. IMPIANTI SRL	0,60	1,00	0,40	0,26	0,40	0,80	0,82	4,28	2
TONELLI MACCHINE SRL	0,60	1,00	0,24	0,60	0,40	0,48	0,72	4,04	4
CTF AUTOMAZIONI SRL	0,36	0,20	0,08	0,26	0,40	0,80	1,20	3,30	11
MECCANICA HT S.R.L.	0,24	0,20	0,40	0,18	0,08	0,80	0,72	2,62	26
CLM SRL	0,36	0,20	0,08	0,04	0,08	0,80	1,06	2,61	27
MG SERVIZI TECNICI S.R.L.S.	0,48	0,20	0,08	0,26	0,40	0,16	0,82	2,40	30
MANIERI MASSIMO	0,00	0,00	0,00	0,04	0,40	0,40	0,82	1,65	39
FSC PROJECT SRL	0,00	0,00	0,00	0,04	0,08	0,00	1,20	1,32	44

- lavorazioni meccaniche:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIA	IMPORTRANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
IN.CO.M. SRL	0,60	1,00	0,40	0,43	0,40	0,64	0,91	4,38	1
E. RISTELLI & C. SPA	0,36	1,00	0,40	0,43	0,08	0,64	0,72	3,63	8
NUOVA CAGIFER SRL	0,60	1,00	0,24	0,29	0,08	0,64	0,72	3,57	9
SEFA S.R.L.	0,60	0,20	0,24	0,43	0,08	0,80	0,91	3,26	13
R.G.G. SRL	0,48	0,20	0,08	0,60	0,40	0,64	0,58	2,98	18
POINTSTAMPI S.R.L.	0,36	0,20	0,08	0,60	0,40	0,48	0,82	2,94	20
SCARIMEC S.R.L. UNIPERSONALE	0,60	0,20	0,24	0,43	0,08	0,64	0,67	2,86	22
S.T.M. SRL	0,48	1,00	0,08	0,43	0,08	0,32	0,43	2,82	23
ITACA DI GAIL HAGGLUND SRL UNIPERSONALE	0,60	0,20	0,24	0,29	0,40	0,16	0,91	2,80	24
SUPRE SRL	0,36	0,20	0,24	0,60	0,08	0,64	0,67	2,78	25
TERMO FORGIA SPA	0,24	0,20	0,08	0,43	0,40	0,80	0,24	2,59	31
LFM S.R.L.	0,36	0,20	0,24	0,26	0,40	0,48	0,34	2,28	32
MECCANICA OMBEU SNC DI KWASNIK B	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,00	0,91	1,49	42
LEPORONI MARCELLO	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,24	0,58	1,40	43
CORI SAIL DI CORI PAOLO & C.SNC	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,08	0,58	1,24	45
MA.FRA.M. S.R.L. DI LEONETTI F. E MORI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,24	0,43	0,75	47

- progettazione meccanica:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIALE	IMPORTANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
NEORES SRL	0,60	1,00	0,24	0,60	0,08	0,32	1,06	3,30	6
DEF ENGINEERING SRL	0,60	1,00	0,40	0,43	0,08	0,48	0,07	3,06	15
REDORANGE SRL	0,60	1,00	0,24	0,46	0,08	0,16	0,07	2,61	28
S.T.R. DI ROSSI FABIO & C.SAS	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,00	0,07	0,65	48
STR RESEARCH & INNOVATION DI ROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,40	50

- progettazione software:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIALE	IMPORTANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
META SRL	0,24	1,00	0,24	0,43	0,40	0,16	0,91	3,38	10
IDEA SOC.COOP.	0,24	1,00	0,24	0,43	0,40	0,32	0,67	3,30	12
JOYTEK SRLS	0,60	1,00	0,24	0,46	0,40	0,28	0,22	3,19	14
AM MICROSYSTEMS S.R.L.	0,46	0,20	0,24	0,60	0,08	0,16	1,20	2,96	19
DIGIMARK SRLS	0,60	0,20	0,24	0,46	0,40	0,16	0,00	2,06	33
LAR CONSULENZE DI LUIGI VENDOLA &	0,00	0,00	0,00	0,18	0,40	0,00	0,58	1,16	46

- altre competenze:

RAGIONE SOCIALE FORNITORE	ASPETTO ECONOMICO REDDITUALE	ASPETTO FINANZIARIO	ASPETTO PATRIMONIALE	IMPORTANZA DI LOCCIONI	TERRITORIALITA'	ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA	QUALITA' DEL SERVIZIO	IVR	RANKING
KETER ITALIA SPA	0,36	0,20	0,24	0,12	0,08	0,80	0,00	1,80	36
G.F. IMPIANTI SRL	0,60	1,00	0,40	0,26	0,40	0,16	0,82	3,64	7

Per completare la presentazione dei risultati si è scelto di illustrare lo stesso punteggio finale di vendor rating suddiviso però per macro categorie: soggetti “sani”, importanza di e per Loccioni e qualità del fornitore. Il risultato finale ovviamente non cambia così come la visione parziale di ogni risultato, essendo la macro categoria solamente un aggregato formato dalla somma di più indicatori. Quello che si fornisce però è sicuramente un maggior livello di dettaglio per le valutazioni effettuate.

Figura IV.9 Il vendor rating rappresentato per macro categoria.

RAZIONE SOCIALE FORNITORE	COMPETENZA	SOGGETTI SANI	IMPORTANZA DA E PER LOCCIONI	QUALITA' DEL FORNITORE	IVR
IN.CO.M. SRL	lavorazioni meccaniche	2,00	0,83	1,55	4,33
EL.CO. IMPIANTI SRL	artornalizzazioni complete	2,00	0,66	1,62	4,23
TE. TECNOELETTRONICA S.R.L.	assemblaggi-cablaggi	1,76	0,66	1,71	4,14
TONELLI MACCHINE SRL	artornalizzazioni complete	1,34	1,00	1,20	4,04
AVMECH AUTOMATION & ROBOTICS SRL	assemblaggi-cablaggi-SW	2,00	0,54	1,38	3,91
NEORES SRL	progettazione meccanica	1,34	0,68	1,38	3,90
G.F. IMPIANTI SRL	progettazione elettrica-assemblaggi	2,00	0,66	0,98	3,64
E. RESTELLI & C. SPA	lavorazioni meccaniche	1,76	0,51	1,36	3,63
NUOVA CAGIFER SRL	lavorazioni meccaniche	1,34	0,37	1,36	3,57
META SRL	progettazione software	1,48	0,83	1,07	3,33
IDEA SOC.COOP.	progettazione software	1,48	0,83	0,99	3,30
CTF AUTOMAZIONI SRL	artornalizzazioni complete	0,64	0,66	2,00	3,30
SEFA S.R.L.	lavorazioni meccaniche	1,04	0,51	1,71	3,26
JOYTEK SRLS	progettazione software	1,34	0,86	0,50	3,19
DEF ENGINEERING SRL	progettazione meccanica	2,00	0,51	0,55	3,06
ADRIA.MED. SRL	assemblaggi	1,04	0,51	1,46	3,01
VIZO SRL	assemblaggi	0,76	0,86	1,38	2,99
R.G.G. SRL	lavorazioni meccaniche	0,76	1,00	1,22	2,93
AM MICROSISTEMS S.R.L.	progettazione software	0,92	0,68	1,36	2,96
POINTSTAMPI S.R.L.	lavorazioni meccaniche	0,64	1,00	1,30	2,94
V.I.E.G. SRL	assemblaggi-cablaggi	0,64	0,83	1,46	2,93
SCARIMEC S.R.L. UNIPERSONALE	lavorazioni meccaniche	1,04	0,51	1,31	2,86
S.T.M. SRL	lavorazioni meccaniche	1,56	0,51	0,75	2,82
ITACA DI GAIL HAGGLUND SRL UNIPERSONALE	lavorazioni meccaniche	1,04	0,69	1,07	2,80
SUPRE SRL	lavorazioni meccaniche	0,30	0,68	1,31	2,79
MECCANICA HT S.R.L.	artornalizzazioni complete	0,34	0,26	1,52	2,62
CLMSRL	artornalizzazioni complete	0,64	0,12	1,86	2,61
REDORANGE SRL	progettazione meccanica	1,34	0,54	0,23	2,61
I.T.A. SRL	assemblaggi-cablaggi	0,64	0,83	1,04	2,51
MG SERVIZI TECNICI S.R.L.S.	artornalizzazioni complete	0,76	0,66	0,98	2,40
TERMOFORGIA SPA	lavorazioni meccaniche	0,52	0,83	1,04	2,39
LFMS.R.L.	lavorazioni meccaniche	0,30	0,66	0,82	2,23
DIGIMARK SRLS	progettazione software	1,04	0,86	0,16	2,06
GEMA ELETTROMECCANICA S.R.L.	assemblaggi-cablaggi-SW	0,64	0,86	0,54	2,03
MANNARINI FRANCESCO	assemblaggi-cablaggi	0,00	0,58	1,30	1,83
KETER ITALIA SPA	servizio	0,30	0,20	0,30	1,80
TEKNO4 SNC DI ROBERTO GUIDI & C.	assemblaggi-cablaggi	0,00	0,58	1,22	1,80
MANIERI MASSIMO	artornalizzazioni complete	0,00	0,58	1,22	1,80
FP PROJECT DI FRANCESCO FIGLIAPOCO	assemblaggi-cablaggi-SW	0,00	0,44	1,22	1,65
A.E.G. dei F.LLI SAGRATI di SAGRATI M. &	assemblaggi	0,00	0,58	1,06	1,64
SIA SRL	assemblaggi-cablaggi-SW	0,00	0,58	1,06	1,64
MECCANICA OMBU SNC DI KWASNIK BENIAMINO E	lavorazioni meccaniche	0,00	0,58	0,91	1,49
LEPORONI MARCELLO	lavorazioni meccaniche	0,00	0,58	0,82	1,40
FSC PROJECT SRL	artornalizzazioni complete	0,00	0,12	1,20	1,32
CORI SAIL DI CORI PAOLO & C. SNC	lavorazioni meccaniche	0,00	0,58	0,66	1,24
L&R CONSULENZE DI LUIGI VENDOLA & C. SNC	progettazione software	0,00	0,58	0,58	1,16
MA.FRA.M. s.n.c. DI LEONETTI F. E MORAM	lavorazioni meccaniche	0,00	0,08	0,67	0,75
S.T.R. DI ROSSI FABIO & C. SAS	progettazione meccanica	0,00	0,58	0,07	0,65
STR RESEARCH & INNOVATION DI ROSSIR.	progettazione meccanica	0,00	0,58	0,00	0,53
I-TECH DI VASTANO PASQUALE	assemblaggi-cablaggi	0,00	0,12	0,30	0,41
<b>PER UN TOTALE DI MACRO CATEGORIA</b>		<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	

Fonte: elaborazione propria.

#### 4.5 Vantaggi e svantaggi del modello e sua possibile attuazione nel Gruppo Loccioni

Dall'analisi effettuata sul tema della pianificazione strategica degli acquisti e i possibili strumenti a supporto della pianificazione e del controllo delle attività orientate alla valutazione e alla classificazione dei fornitori per l'impresa Loccioni, si evidenzia come il modello di vendor rating proposto può rispondere alle continue nuove esigenze di una realtà aziendale in forte crescita e

sempre legata alle imprese vicine e allo sviluppo del territorio circostante. Lo strumento permette di rispondere ai bisogni e alle esigenze manifestate dal team di pianificazione e controllo, dal management stesso e in particolare dai collaboratori che direttamente o indirettamente gestiscono gli esterni. Tutti questi soggetti hanno evidenziato l'opportunità, grazie all'utilizzo dello strumento oggetto di ricerca (integrato con gli altri strumenti di gestione), di potenziare la misurazione, la valutazione e il controllo dei fornitori e del loro stato di salute.

Il supporto fondamentale che si è in grado di fornire grazie all'utilizzo del modello è sia di tipo metodologico che, in secondo luogo, valutativo per il team di pianificazione e controllo. Questo perché grazie al reperimento di tutte le informazioni necessarie alla compilazione di ciascun modello di VR, il risultato finale (l'indice di IVR) è indicativo del comportamento che l'impresa dovrà assumere o mantenere nei confronti del fornitore sotto analisi. E' in questo secondo momento, quando si devono prendere delle decisioni strategiche nei loro riguardi, che arriva la parte più delicata e importante del processo di valutazione dei fornitori. Se l'indice di IVR (in quanto rispecchia lo stato di salute di un fornitore) risulta viziato da alcuni errori a monte del processo, le decisioni prese dal Gruppo Loccioni a suo riguardo risulteranno errate, portando conseguenze negative per entrambi i soggetti.

Dall'applicazione del modello di vendor rating sul parco fornitori, stabilito come oggetto di valutazione, si riscontrano risultati che sono concordi con la realtà. Questo significa che fornitori poco performanti sono effettivamente valutati con un basso IVR, al contrario di quei fornitori più strategici. Il che significa che il modello realizzato, grazie al progetto di ricerca effettuato in impresa, è effettivamente in grado di aiutare il team di pianificazione e controllo, agevolando il lavoro di gestione, misurazione e valutazione di una parte importante dell'impresa come i fornitori. Il modello di vendor rating così com'è stato presentato rappresenta un'innovazione, perché fino ad oggi il Gruppo Loccioni gestiva, misurava e valutava le prestazioni dei suoi fornitori, ma questo veniva fatto in modo non automatico e non utilizzando validi strumenti interni di controllo di gestione.

Per un corretto utilizzo dello strumento e per cercare di migliorare sempre di più questa importante parte del controllo di gestione è utile, nella parte finale del progetto, evidenziare vantaggi e svantaggi. I vantaggi che il modello di vendor rating, ideato per l'impresa Loccioni, è in grado di offrire sono diversi, tra i quali si evidenziano<sup>191</sup>:

- analiticità e attendibilità del dato che forma l'indice di vendor rating finale: la valutazione finale, anche se concorre una parte più soggettiva sulla qualità del lavoro e della fornitura offerta dall'impresa fornitrice, è fortemente oggettiva. Infatti tutta la macro categoria soggetti "sani" e importanza di e per Loccioni si basa su informazioni numeriche e oggettive. Un po' meno per la parte qualitativa, pur essendo una cosa normale, perché la qualità del fornitore è percepita dai collaboratori dell'impresa che sono a suo stretto contatto e per forza di cose risulta soggettiva;
- precisione e chiarezza nella presentazione e nell'utilizzo dello strumento: essendo composto da pochi, ma significativi indicatori, lo strumento di vendor rating si presenta come semplice da utilizzare, anche per i collaboratori che non hanno partecipato alla sua costruzione, e preciso nelle sue richieste;
- semplicità e linearità di calcolo per l'indicatore di vendor rating finale: grazie ad una semplice media ponderata e grazie alle formule pre - impostate in un apposito file excel, ottenere l'IVR finale è molto semplice: basta inserire il dato e la valutazione di sua pertinenza, il resto si ottiene in maniera automatica;
- chiarezza e facilità d'uso del dato finale: l'indice di IVR è un numero esemplificativo dello stato di salute del fornitore che si sta analizzando ed è utilizzabile per confronti tra fornitori concorrenti. In questo caso bisogna però stare attenti a non confrontare fornitori molto differenti tra di loro perché il risultato finale che poi si ottiene non è facilmente paragonabile anche se le logiche di calcolo sono le stesse. Nel processo di valutazione durante il caso

---

<sup>191</sup> Fonte: elaborazione propria.



aziendale questo si è riscontrato, ma si è risolto suddividendo i fornitori per classi di competenze in modo tale da poter paragonare fornitori simili.

L'utilizzo di questo modello nel processo di gestione degli approvvigionamenti potrebbe evidenziare anche diversi svantaggi<sup>192</sup>:

- la valutazione che viene fatta su ogni fornitore, utilizzando questi indici, è annuale e fatta sul passato. Questo perché utilizzando i dati di bilancio per la valutazione di tutta la parte economico – reddituale, patrimoniale e finanziaria, le informazioni si basano sui bilanci pubblicati dalla stessa impresa fornitrice;
- gli indicatori proposti possono andare bene per la tipologia di fornitori analizzata, ma non possono valere in generale per una serie di motivi. Ad esempio perché cambia la tipologia di fornitura: quando l'impresa necessita di componenti altamente innovativi il valore del territorio passa in secondo piano perché la cosa più importante è e resterà sempre la soddisfazione del cliente, rappresentando, le sue linee guida la strada da seguire. Ancora, per fornitori molto più grandi e per prendere una decisione valida nei loro riguardi il modello ideato non è sufficiente. In questo caso allora occorrerà ampliare il numero di indicatori e di variabili in gioco, aumentando di conseguenza la complessità dell'intero processo di valutazione;
- attualmente lo strumento ideato richiede molto tempo prima di ottenere l'IVR finale: tutto il processo evidenziato in questo capitolo, dal reperimento delle informazioni sulle anagrafiche dei fornitori fino a quelle qualitative che riguardano la fornitura offerta, necessita di dedizione e tempo non sempre disponibile.

Partendo dall'ultimo svantaggio presentato, il tempo eccessivamente lungo che richiede il modello di VR per una valutazione, ci si è chiesti se la trasformazione digitale che sta investendo in questo particolare periodo storico le imprese non riguardi anche il processo di valutazione dei fornitori e il

---

<sup>192</sup> Fonte: elaborazione propria.

vendor rating in particolare. La risposta è sicuramente positiva e successivamente si propongono alcune soluzioni tecnologiche che possono aiutare il modello di vendor rating<sup>193</sup>:

- l'internet delle cose: può essere d'aiuto perché, laddove utilizzata, permette di raccogliere in maniera automatica una serie di informazioni che possono essere di supporto non solo dal punto di vista operativo e gestionale, ma anche nella valutazione dei fornitori, quando questi sono coinvolti nella fornitura del servizio o nell'acquisto di beni;
- big data: sono disponibili anche altri strumenti informatici per la raccolta delle informazioni sulle forniture. Un esempio può essere fornito dal service desk. Sempre più organizzazioni utilizzano applicazioni che consentono la creazione di ticket a supporto di incidenti, problemi, richieste di assistenza, cambiamento e processi di gestione della conoscenza. Molti di questi strumenti hanno la possibilità di produrre report sul rispetto degli accordi previsti con i fornitori. In questa maniera è possibile registrare automaticamente i dati sulle sue prestazioni, il rispetto delle clausole contrattuali e le tendenze. Questo rende possibile valutare il fornitore, ma anche prendere decisioni prima che la situazione vada fuori controllo. Tutta la mole di dati può essere immagazzinata utilizzando le tecnologie dei big data. In questa maniera è relativamente semplice accedere o produrre report sulle prestazioni;
- strumenti di intelligenza artificiali: collegati ai big data possono offrire un valido supporto a livello gestionale e operativo. Possono essere anche utilizzati per valutare i fornitori e supportarli per una fornitura migliore, qualora questa non raggiunga le prestazioni concordate;
- mobile: è possibile anche utilizzare delle semplici app che permettono grazie all'utilizzo dei cellulari o dei tablet la raccolta dei dati sulle prestazioni dei fornitori e con dei semplici click di ottenere delle valutazioni appropriate;

---

<sup>193</sup> M.Barba, *The procurement inputs to share, outputs to achieve magazine. La qualifica dei fornitori: selezionare, valutare, monitorare. Criteri e modalità operative per un approccio risk based thinking*, The procurement s.r.l., Milano, N° 2 anno 4° marzo – aprile – maggio 2015.

- cloud computing: estende alle organizzazioni aziendali tutti gli strumenti sopra citati e permette quindi la fattibilità della valutazione dei fornitori attraverso strumenti digitali.

In conclusione nel futuro si può facilmente immaginare che attraverso l'utilizzo di questi strumenti è possibile crearsi in automatico delle black list<sup>194</sup> o gold list<sup>195</sup> dei fornitori. Inoltre, anche la comunicazione e la condivisione del dato risulterà più veloce e permetterà la trasmissione dei risultati in tempo reale con le imprese fornitrici.

---

<sup>194</sup> Le black list rappresentano semplicemente un elenco di fornitori valutati negativamente e con i quali si consiglia di non collaborare.

<sup>195</sup> Viceversa le gold list sono rappresentate dai migliori fornitori e con i quali è opportuno instaurare un rapporto di collaborazione e di partnership.



## CONCLUSIONI

Gli elementi fondamentali sui quali le imprese basano la propria *vision* e la propria *mission* sono la cultura d'impresa, la comunicazione sia tra soggetti interni che esterni, le relazioni che vengono instaurate con i vari *stakeholders*, le competenze distintive proprie o dei fornitori ai quali ci si rivolge e il concetto di valore creato durante il processo produttivo. La gestione degli acquisti, ovvero la strategia, l'implementazione e il controllo, sviluppa temi di grande attualità e di crescente interesse in tutta la *supply chain* in virtù delle dinamiche e dei cambiamenti intercorsi in questi ultimi decenni nel mondo degli acquisti e in generale nei modelli di business. La capacità di fare una efficace ed efficiente attività di pianificazione e controllo degli acquisti rappresenta, come si è evidenziato nel presente lavoro, uno dei principali fattori distintivi di successo dell'impresa e in grado di permettere a quest'ultima di sopravvivere e di realizzare risultati positivi nel medio – lungo periodo.

La crisi economica degli ultimi anni ha innescato nei confronti degli acquisti un duplice effetto: da un lato da questa funzione ci si aspetta maggiori risultati (e quindi maggiori pressioni) in termini di capacità del responsabile di funzione di riduzione della spesa e dall'altro occasioni di una forte visibilità ed opportunità di importanza all'interno della realtà aziendale. Infatti, sempre più spesso si parla della funzione acquisti come perno dell'intero processo di approvvigionamento ed è quindi sempre più frequente trovare figure aziendali provenienti da altre funzioni (come ad esempio marketing, human resources ecc.) inserite direttamente negli acquisti con l'obiettivo di migliorare la performance dell'impresa.

Detto ciò, le imprese che risultano più competitive sono quelle che sono state in grado di capire per tempo questo processo di trasformazione della funzione acquisti e quelle che attualmente sono in grado di programmare strategicamente gli acquisti. In questo caso l'impresa non si comporta come antagonista dei fornitori (applicando una pura concorrenza sul prezzo), ma come possibile partner strategico per programmare insieme gli obiettivi futuri comuni da conseguire. Una delle prime

difficoltà a cui l'impresa va incontro è l'eccessivo numero di fornitori con cui essa stessa si relaziona nel corso della sua attività e che per forza di cose non possono essere tutti considerati come dei partner strategici. E' per questi motivi che l'impresa dovrebbe sviluppare un valido sistema che sia orientato alla pianificazione e al controllo strategico degli acquisti, utilizzando alcuni strumenti di controllo di gestione studiati ad hoc: come ad esempio il modello di vendor rating, oggetto di studio del presente elaborato. L'obiettivo alto della pianificazione degli acquisti deve essere quello di definire gli obiettivi di lungo periodo e quali strategie adottare per poterli raggiungere, grazie ad una serie di relazioni instaurate con diversi soggetti all'interno della *supply chain* che permetta all'impresa di prevedere l'evoluzione degli scenari futuri sia interni (come ad esempio nuove dinamiche organizzative, dispositivi e macchinari innovativi, ecc.) che esterni e avendo sempre ben chiaro lo sviluppo futuro (cioè dove si vuole andare). Sarà grazie a questo atteggiamento positivo e sempre volto al futuro che l'impresa riuscirà ad essere vincente e a raggiungere gli obiettivi in precedenza programmati.

Perché gli obiettivi vengano raggiunti però occorre avere, oltre ad una valida strategia come sopra accennato, anche un valido supporto degli strumenti di controllo di gestione.

Nel contesto attuale quindi la necessità dell'impresa, per poter raggiungere gli obiettivi sia di breve che di medio – lungo periodo, è quella di essere in possesso di informazioni che consentano di utilizzare correttamente gli strumenti di controllo di gestione a supporto delle funzioni. Per la funzione acquisti, l'obiettivo di maggior rilievo è quello di riuscire a selezionare, monitorare e valutare un determinato parco fornitori e l'impatto positivo che le relazioni con essi instaurate determinano sul risultato finale dell'impresa.

Il vendor rating, per i motivi sopra menzionati, è un efficace strumento di controllo di gestione e se opportunamente integrato con altri strumenti come ad esempio la vendor list, l'analisi di mercato, il portale fornitori, ecc. permette un'ottima gestione della funzione acquisti. Il modello di vendor rating è identificabile, infatti, come un ottimo strumento di valutazione dei fornitori ed è strutturato su di un insieme di indicatori pesati a seconda dell'importanza che rivestono, avendo come

obiettivo principale la valutazione e il monitoraggio delle prestazioni di ciascun fornitore. L'implementazione e l'utilizzo di questo strumento permette all'impresa di mettere in contatto funzioni differenti che, collaborando insieme e condividendo bisogni e obiettivi, riescono nell'intento della costruzione del modello.

Riassumendo quindi il vendor rating rappresenta un ottimo strumento di controllo per la valutazione del parco fornitori di un'impresa perché consente di collegare le strategie decise per raggiungere i risultati programmati con le azioni operative che quotidianamente vengono svolte dal personale dell'impresa.

E' partendo da queste linee teoriche che viene realizzato il caso aziendale nel Gruppo Loccioni, proposto nel quarto ed ultimo capitolo, con l'obiettivo di poter fornire all'impresa un valido strumento di controllo di gestione a supporto delle varie fasi di pianificazione e controllo strategico dell'attività di acquisto.

Il modello di vendor rating e il ranking finale proposti per poter valutare il parco fornitori del Gruppo Loccioni sono frutto dell'osservazione diretta e delle interviste condotte all'interno dell'impresa stessa, coinvolgendo il personale aziendale appartenente a differenti funzioni. Oltre a percepire le necessità, i bisogni e le esigenze operative di ognuno, questo ha permesso di percepire la cultura e i valori del Gruppo che sono stati determinanti per la progettazione e la realizzazione dello strumento.

Lo strumento di vendor rating progettato si pone come obiettivo quello, in prima battuta, di selezionare un determinato fornitore appartenente all'albo dell'impresa, successivamente di valutare e monitorare il suo stato di salute nel corso del tempo, grazie agli indici di gestione inseriti nel modello. L'indice di IVR finale che si ottiene da ciascuna valutazione dà un'importante indicazione al management interno; il quale può, interrogandosi sull'andamento del soggetto fornitore in questione, decidere come approcciarsi e che tipo di relazione instaurare.

Il ranking finale proposto al Gruppo Loccioni sul parco fornitori oggetto di analisi ha l'obiettivo di fornire un quadro riassuntivo finale, classificando i vari fornitori a seconda dell'IVR ottenuto.

L'analisi effettuata all'interno del Gruppo Loccioni non pretende di essere esaustiva (anche perché il parco fornitori preso come campione è solamente una particolare tipologia di fornitori dell'impresa), ma ha l'obiettivo di far comprendere come, grazie ad una serie di strumenti a supporto del processo di pianificazione e controllo strategico della funzione acquisti, l'impresa riesca più facilmente a comunicare, far comprendere e condividere sia internamente che esternamente i propri obiettivi e le strategie da realizzare.

Ovviamente è importante sottolineare che il cambiamento introdotto da questi strumenti di gestione, come ad esempio il vendor rating, non deve essere subito in modo passivo dal personale dell'impresa. E' invece necessario comunicare e far capire alle diverse persone l'importanza che questi strumenti assumono e come un loro corretto utilizzo possa portare un grande miglioramento alla funzione acquisti, nel caso oggetto di studio, e all'impresa in generale. In particolare il vendor rating implementato è in grado di apportare alcuni importanti e significativi vantaggi tra i quali si evidenziano: un'attendibilità del dato che in seguito forma l'indice di valutazione complessivo, una chiarezza e una precisione nella presentazione e nell'utilizzo dello strumento e in ultima analisi una facilità d'uso dell'IVR finale per effettuare valutazioni oggettive e comparative tra tutto il parco fornitori oggetto di analisi. Infine, è importante sempre avere una visione critica e proattiva e non dare per certo ed immutabile la struttura, le funzionalità e le logiche di processo e di calcolo del modello. Anzi, un'ottica critica permette di migliorare il modello in questione e di adattarlo anche per altre tipologie di fornitori, rendendolo valido per tutto il parco fornitori del Gruppo Loccioni.



## BIBLIOGRAFIA

- ARCUCCI F., BARONCHELLI G. (2006, fascicolo 6, volume 34),  *Mercati finanziari: il processo di outsourcing e la valutazione dei fornitori*, Iceb, Milano.
- BARACCHINO N. (2003),  *Approvvigionamenti quali, come e perché: guida pratica alle strategie e alle tecniche di pianificazione, organizzazione e controllo degli approvvigionamenti*, Franco Angeli, Milano.
- BARBA M. (2015, N° 2 anno 4° marzo – aprile – maggio),  *The procurement inputs to share, outputs to achieve magazine. La qualifica dei fornitori: selezionare, valutare, monitorare. Criteri e modalità operative per un approccio risk based thinking*, The procurement s.r.l., Milano.
- BOSELLI A. (2013),  *Strategic managements partners: ottimizzare gli acquisti mediante l'analisi del valore e il re design to cost*, Strategcpm.eu, Milano.
- CHIUCCHI M. S. (2012),  *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli editore, Torino.
- CICCHITELLI G., D'URSO P., MINNOZZO M. (2017),  *Statistica: principi e metodi*, Pearson Italia, Milano.
- CIPOLLA C. M. (2002),  *Storia economica dell'Europa preindustriale*, Il Mulino, Bologna.
- COLANGELO R. (2016),  *Spend management e procurement mamagement: la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano.
- CORDIANI S., RUFFATI P. (2015),  *La nuova ISO 9001: 2015. Riorganizziamo la nostra azienda in base ad essa*, Qualitiamo, Milano.
- CORI E., BONTI M. (2006),  *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano.

- DE VITA P., MERCURIO M., TESTA F. (2009), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli editore, Torino.
- DI BENEDETTO A., DI DOMENICANTONIO A., INNOCENZI E., CERRUTI C. (dicembre 2013 volume N° 6), *Qualità: Progetto di Vendor rating*, Milano.
- ELLRAM L. (1995, volume 25, N° 8), *Total cost of ownership: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, MCB UP Ltd, Arizona.
- FIOCCA R., SHNEHOTA I., TUNISINI A. (2009), *Marketing business to business*. Capitolo 2: Capire i clienti, McGraw-Hill, Milano.
- FRANCIOSO V. (2013: seminario), *Strumenti e tecniche per rendere la funzioni acquisti un centro di profitto*.
- GALBIATI W. (12 settembre 2018), *La vera storia del fallimento Lehman Brothers*, La Repubblica, Gedi Gruppo Editoriale, Roma.
- GIARRATANA E. (2002 fascicolo 29), *Budget: L'importanza del ciclo approvvigionamenti: valutare i fornitori nelle piccole e medie imprese*, Ifaf, Milano.
- KRALJIC P. (settembre 1983), *Purchasing must become supply management*, Harvard business review, Boston.
- LIKET R. (1932), *Technique for the measure of attitudes*, Woodworth Editor, New York.
- LOCCIONI C., LOCCIONI C., *Loccioni, Marzo Loccioni, libro stampato per i collaboratori dell'impresa*, Angeli di Rosora, 2018.
- MARASCA S. (2011), *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*. Esculapio Economia, Bologna.
- MARCHI L. (2017), *Introduzione alla contabilità d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- MARCONE M. R. (2017), *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARTINELLI L. (4 ottobre 2015), *Cultura d'impresa e valori aziendali*, articolo disponibile sul seguente sito web <http://geckosys.it/it/la-cultura-dimpresa/>, data di download ottobre 2015.

- PAOLUCCI G. (2016), *Analisi di bilancio: logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano.
- 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*, Ulrico Hoepli editore, Torino.
- SCIABOLINI F. (1974), *La gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti*, Isedi – istituto editoriale internazionale, Totino.
- STAFFOLANI S. (2011), *Microeconomia: Introduzione all'Economia Politica*, McGraw-Hill, Milano.
- STANCARI A. (2006, N° 17), *Strumenti di pianificazione e controllo: lean accounting per il controllo dell'impresa snella*, Mondaini partners, amministrazione & finanza, Milano.
- VETTOR C. (marzo 2014 N° 2), *il modello di Krajlic: una strategia a 4 step*, Ad – Net The association for supply chain & operation management, articolo disponibile nel seguente sito web [https://www.advanceschool.org/public/images/adnet/Articolo\\_Vettor\\_Modello\\_Krajlic.pdf](https://www.advanceschool.org/public/images/adnet/Articolo_Vettor_Modello_Krajlic.pdf), anno di download 2014.
- ZATTA D. (2018), *100 strumenti per il manager: dall'analisi ABC allo zero based budgeting*, Hoepli, Milano.