



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# **Le variabili d'influenza degli Approvvigionamenti: strategie, relazioni e processi d'acquisto**



# Importanza degli approvvigionamenti

- Le materie prime, i semilavorati, i prodotti e servizi acquistati dalle imprese come input del loro processo produttivo spesso possono raggiungere una percentuale significativa del costo del venduto, in aziende manifatturiere tessili, per esempio, può rappresentare più del 50%, mentre in aziende di produzione di elettronica di consumo può arrivare all' 80-90%.
- I retailer hanno un costo del venduto è molto spesso ancora più alto.
- In tali condizioni, è comprensibile pensare quanto possa essere importante avere un'ottimale composizione di fornitori, un'ottimale allocazione territoriale, un'adequata modalità di approvvigionamento, e proficue relazioni di fiducia.



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# Importanza strategica degli approvvigionamenti

Gli approvvigionamenti inoltre non sono solo importanti perché impattano sulla struttura dei costi dell'azienda, ma anche perché influiscono direttamente sulla competitività dell'impresa, attraverso la qualità dei componenti che compongono i prodotti, come per esempio la capacità di consegna tempestiva ed la capacità di rispondere in modo efficace alle esigenze della clientela.



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# **Variabili che incidono sulle strategie di approvvigionamento**

- 1. Variabile Settoriale
- 2. Strategie di approvvigionamento
- 3. Ruolo e obiettivi dell'ufficio approvvigionamento



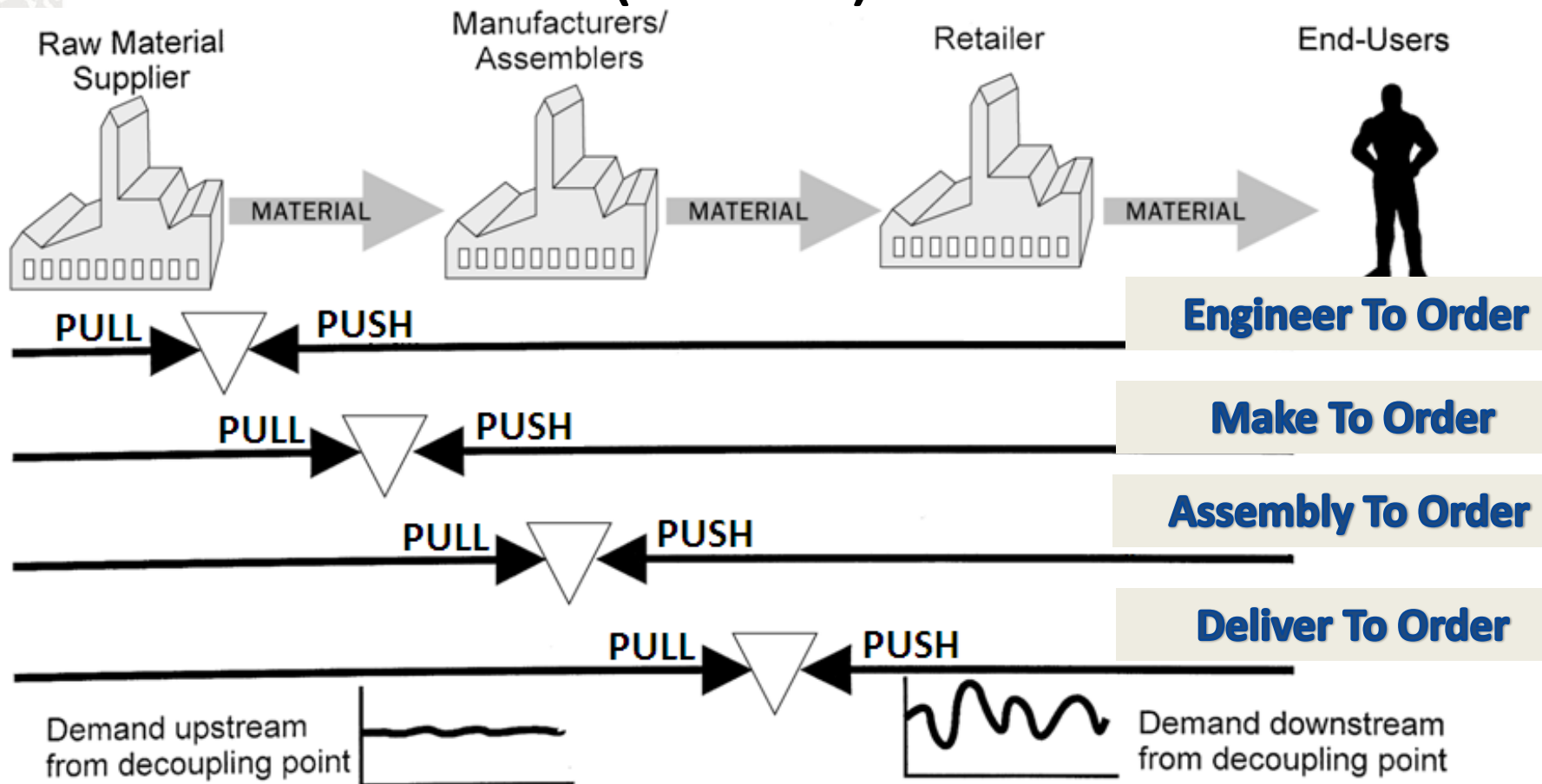
**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# 1. Variabile settoriale



# customer order decoupling point (CODP)



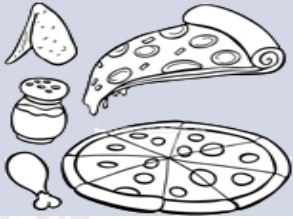


# Processi produttivi interni all'impresa e processi logistici

- *Engineer to order*: in questo caso la produzione è progettata e realizzata secondo le specifiche richieste del cliente, il CODP è quindi molto a monte del processo produttivo.
- *Make to order*: anche in questo caso i prodotti sono costruiti su specifica richiesta del cliente, ma diversamente dall'engineer to order, i prodotti sono già progettati e i componenti pronti in magazzino per la produzione. In questo caso, la struttura della produzione è studiata in modo da posticipare quanto più possibile i CODP, ma il loro posizionamento è sempre molto alto all'interno del processo produttivo.
- *Assembly to order*: in questo caso nei magazzini delle imprese produttrici sono stoccati tutte le materie prime ed i semilavorati pronti per essere assemblati al momento della ricezione dell'ordine del cliente
- *Make to stock*: riguarda la produzione ed il stoccaggio di prodotti standard non personalizzabili dal cliente se non in termini di tempo, modo e spazio dei processi logistici.

# Settore

## Alimentare



## Farmaceutico



## Automobilistico



## Aerospaziale



|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Processo continuo                                     | Ripetitivo, grandi lotti                                  | Intermittente, piccoli lotti                              | Su commessa                                    |
| Grandi lotti, commodities                             | Grandi lotti, scelto a catalogo                           | Piccoli lotti, alta varietà                               | Lotto quasi unitario su specifiche del cliente |
| Alte giacenze, dipende dalla domanda                  | Alte giacenze, dipende dalla domanda                      | Basse MP e PF, alto WIP                                   | Basse MP e WIP, quasi nulla di PF              |
| Collaborazione operativa, riduzione costi di acquisto | Collaborazione operativa, riduzione costi di acquisto     | Collaborazione tecnica, contratti di LT                   | Collaborazione tecnica, contratti di LT        |
| Aumentare la precisione delle previsioni              | Aumentare la precisione delle previsioni e pianificazione | Aumentare la precisione delle previsioni e pianificazione | Pianificazione e controllo della produzione    |
| Pochi fornitori (o molti per lo stesso prodotto)      | Medio-pochi fornitori                                     | Molti fornitori (anche di componenti, semilavorati)       | Moltissimi fornitori (MP e semilavorati)       |
| Catena corta (to consumers)                           | Catena media (to consumers)                               | Lunga e con più livelli (to consumers)                    | Lunga e con più livelli (to business)          |

DTO

ATO

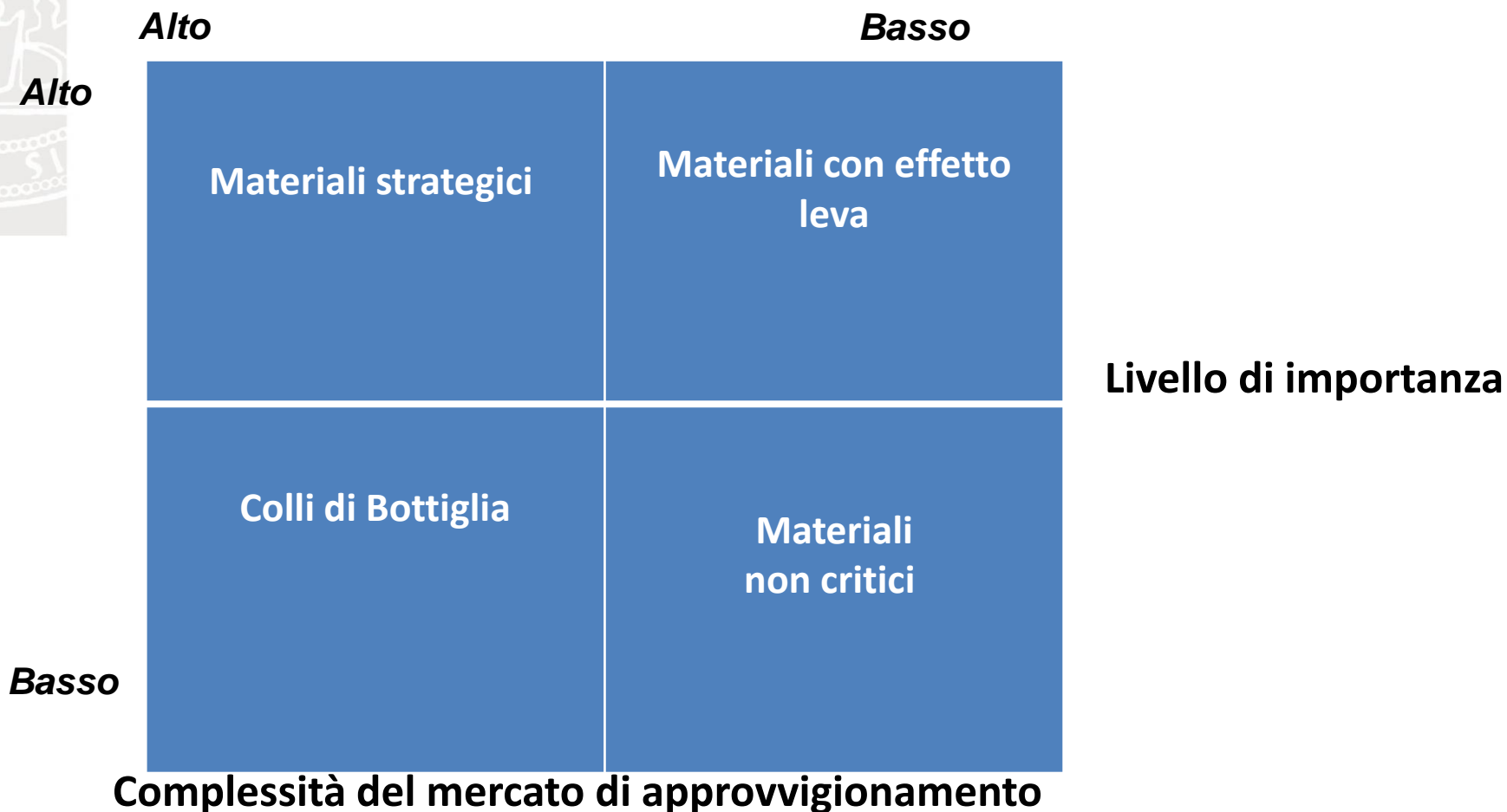
MTO

ETO





# 1. Processi logistici in entrata ed in uscita: la Matrice di Kraljic





# 1. *Processi logistici in entrata ed in uscita: la Matrice di Kraljic*

- Materiali non critici, sono relativi a prodotti commodities, ossia materiali a basso valore, facili da reperire e non a valenza strategica per la produzione aziendale.
- Materiali strategici: sono materiali di importanza strategica per la produzione aziendale, perché creano direttamente valore aggiunto per il cliente. Inoltre i mercati di approvvigionamento di questi materiali sono molto complessi perché concentrati nelle mani di pochi fornitori con un forte potere contrattuale.
- Materiali con effetto leva: sono materiali che per il loro valore economico unitario o per il valore aggiunto apportato all'offerta d'impresa sono ritenuti strategici, e per la loro ampia reperibilità e sostituibilità possono essere gestiti dalle imprese acquirenti facendo leva sul loro potere di mercato.
- I colli di bottiglia sono beni che pur non essendo strategici per il processo produttivo aziendale, sono necessari per assicurare la continuità dell'attività aziendale



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# 2. Strategie di Approvvigionamento



# Strategie di approvvigionamento

- A. Buying Orientation (orientamento alla transazione)
- B. Procurement Orientation (orientamento all'approvvigionamento)
- C. Supply Chain Orientation (orientamento alla Supply Chain)



## A. Buying Orientation (orientamento alla transazione)

Approvvigionamento multiplo su singolo prodotto – Fino anni '70



- Aumenta il potere negoziale dell'acquirente
- adatto in mercati con crescente andamento della domanda
- piccole quantità richieste per singolo prodotto
- livello di standardizzazione dei prodotti



- Costi amministrativi
- Comportamenti opportunistici



## B. Procurement Orientation (orientamento all'approvvigionamento)

Approvvigionamento singolo su singolo prodotto – Anni'80 e '90



- Orientamento alla qualità
- Orientamento alla Partnership
- Importanza e strategicità dei beni acquistati
- Personalizzazione
- Rapporto di fiducia e aumento del tasso di risposta alle esigenze aziendali



- Problemi di irreperibilità del fornitore
- Rapporti di dipendenza



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# Orientamenti Ibridi

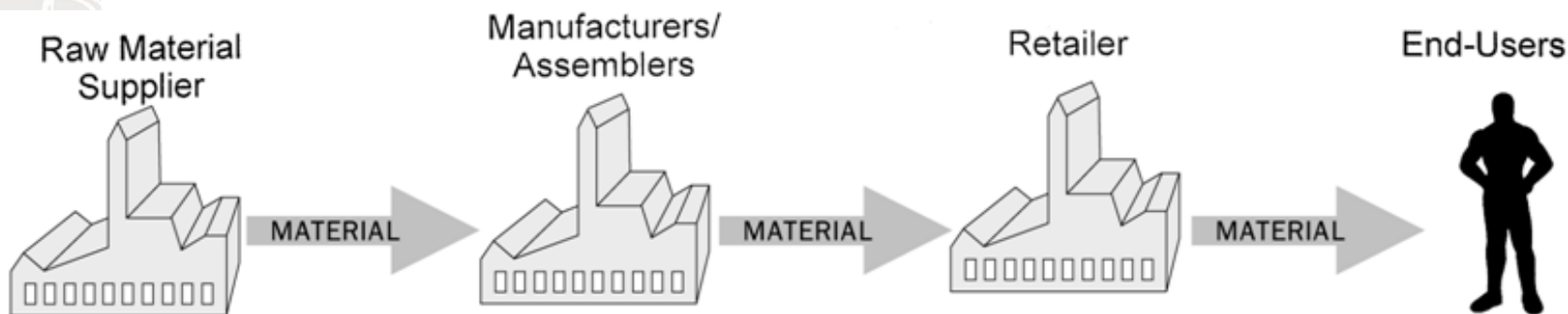
Combinano approcci di approvvigionamento singolo con quella di approvvigionamento multiplo andando così a unire i benefici dalle due strategie e a ridurre invece i relativi svantaggi.

- *Approvvigionamento parallelo*
- *Approvvigionamento certificata*



## C. Supply Chain Orientation (orientamento alla Supply Chain)

### Collaborazione e OUTSOURCING - Anni 2000



**Focus a Valle**

**Concentrazione sui core business processes**



**Outsourcing non Strategico**

Es. sistemi informatici, amministrazione personale, logistica



**Integrazione strategica e tecnologica**

Es. co-progettazione e co-location



**Interventi sulla rete di offerta**

Es. riduzione dei distributori e dei fornitori





**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# 3. Ruolo e obiettivi dell'ufficio approvvigionamento



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# **Ruolo dell'ufficio approvvigionamenti**

- Efficienza di costo
- Sviluppo
- Organizzazione della rete dei fornitori



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# Importanza dell'ufficio approvvigionamenti





**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

**Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi**  
*Department of Management, Economics and Quantitative Methods*

# Criteri di scelta di un fornitore

## FATTORI TRADIZIONALI

- Aspetti tecnici del prodotto
- Aspetti economici

## FATTORI RELAZIONALI

- Servizi pre e post-vendita
- Processi di comunicazione
- Fattori emozionali



# Obiettivi e motivazioni d'acquisto

## Obiettivi Organizzativi

- Posizionamento strategico
- Posizione della funzione approvvigionamento nell'organigramma

## Obiettivi di funzione

Ogni funzione ha il proprio obiettivo, anche se la SC tenta di superare tali ostacoli di cultura organizzativa

## Obiettivi personali

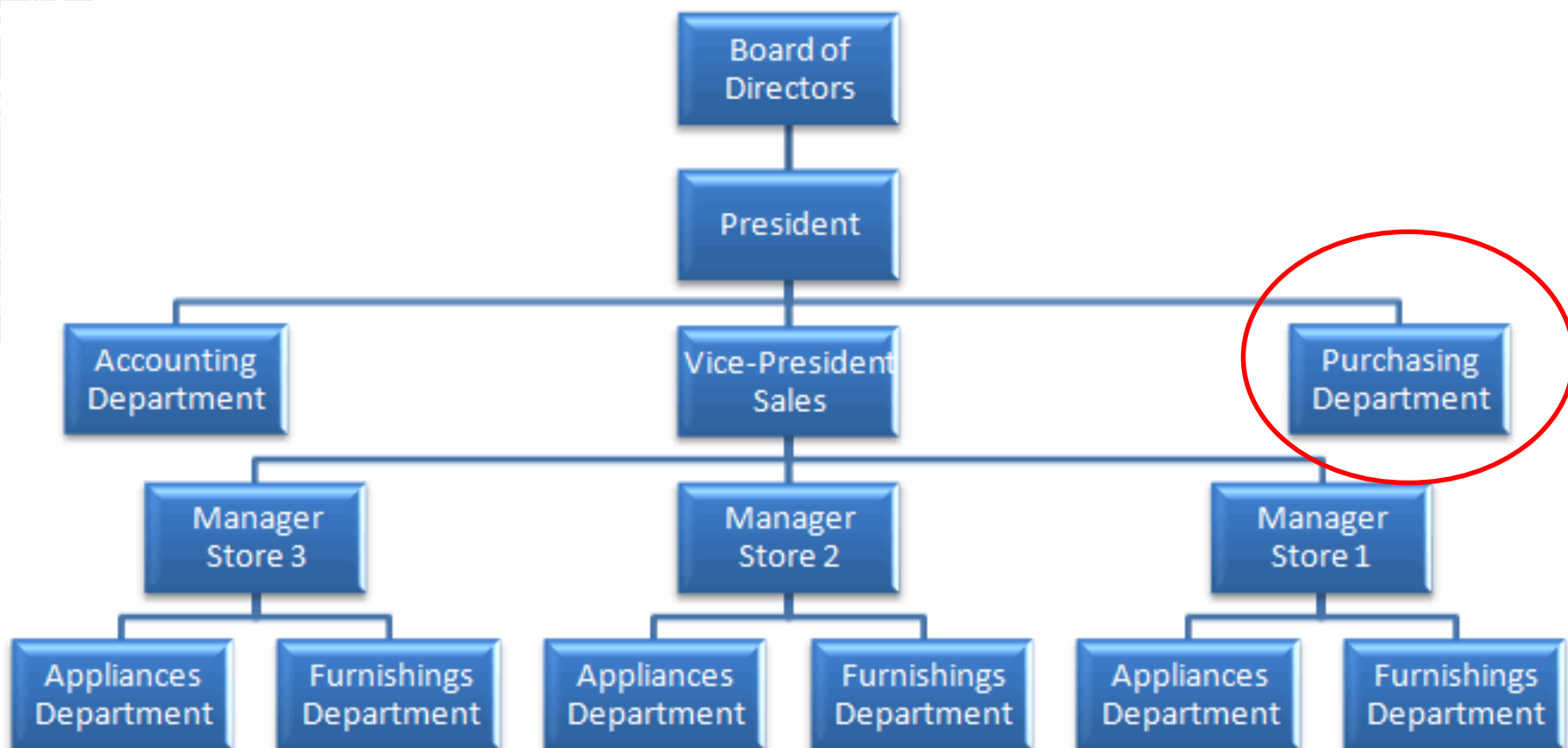
Propensione al rischio, mantenimento delle relazioni con i fornitori, carriera



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

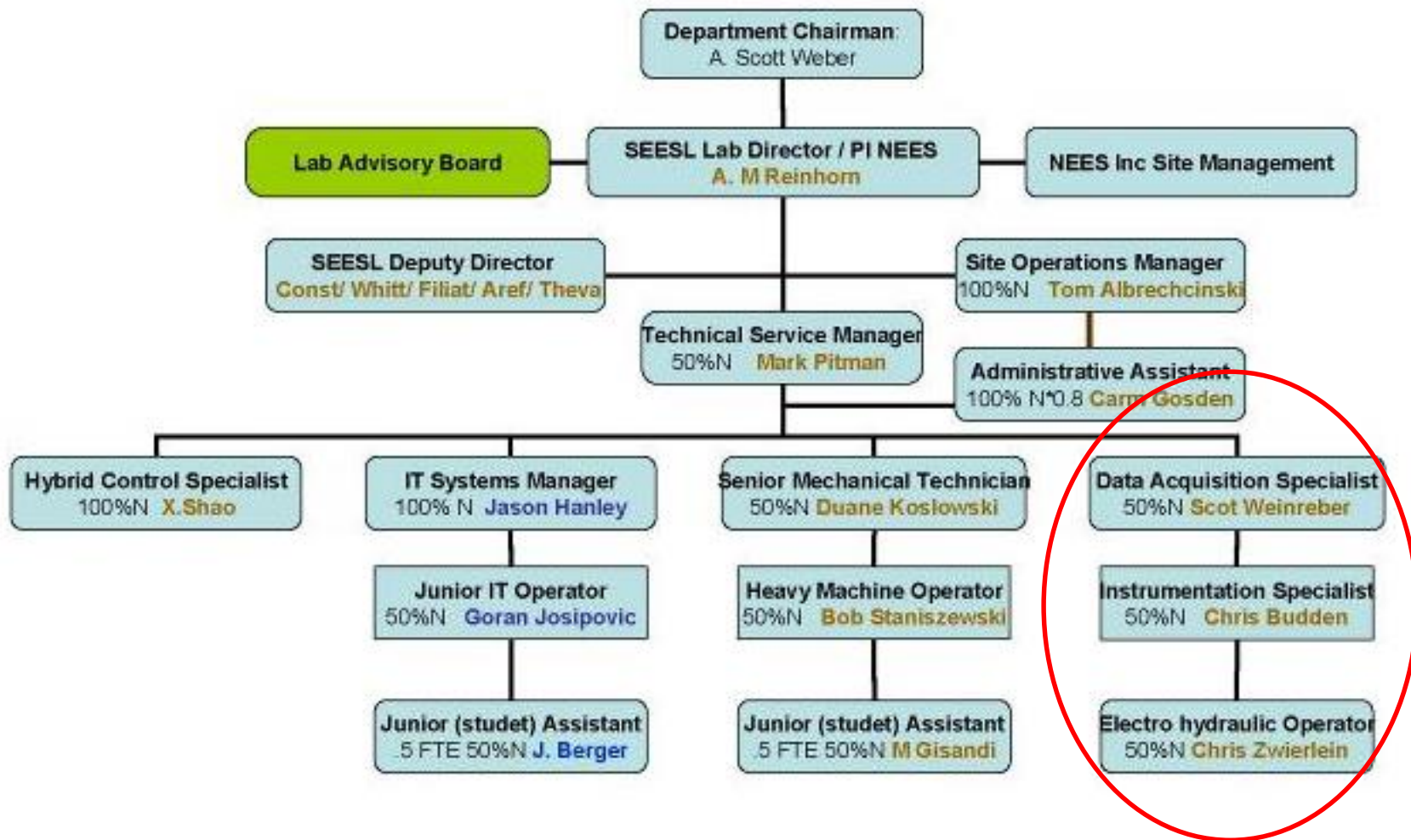
Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi  
Department of Management, Economics and Quantitative Methods

# Esempio organigramma





# Esempio organigramma





# Obiettivi generali di funzione

- Continuità /disponibilità della forniture
- Qualità funzionali e durabilità dei beni
- Minimizzazione dei costi d'acquisto, d'uso ed amministrativi
- Sfruttamento delle potenzialità del fornitore



**Relazioni con  
il fornitore**

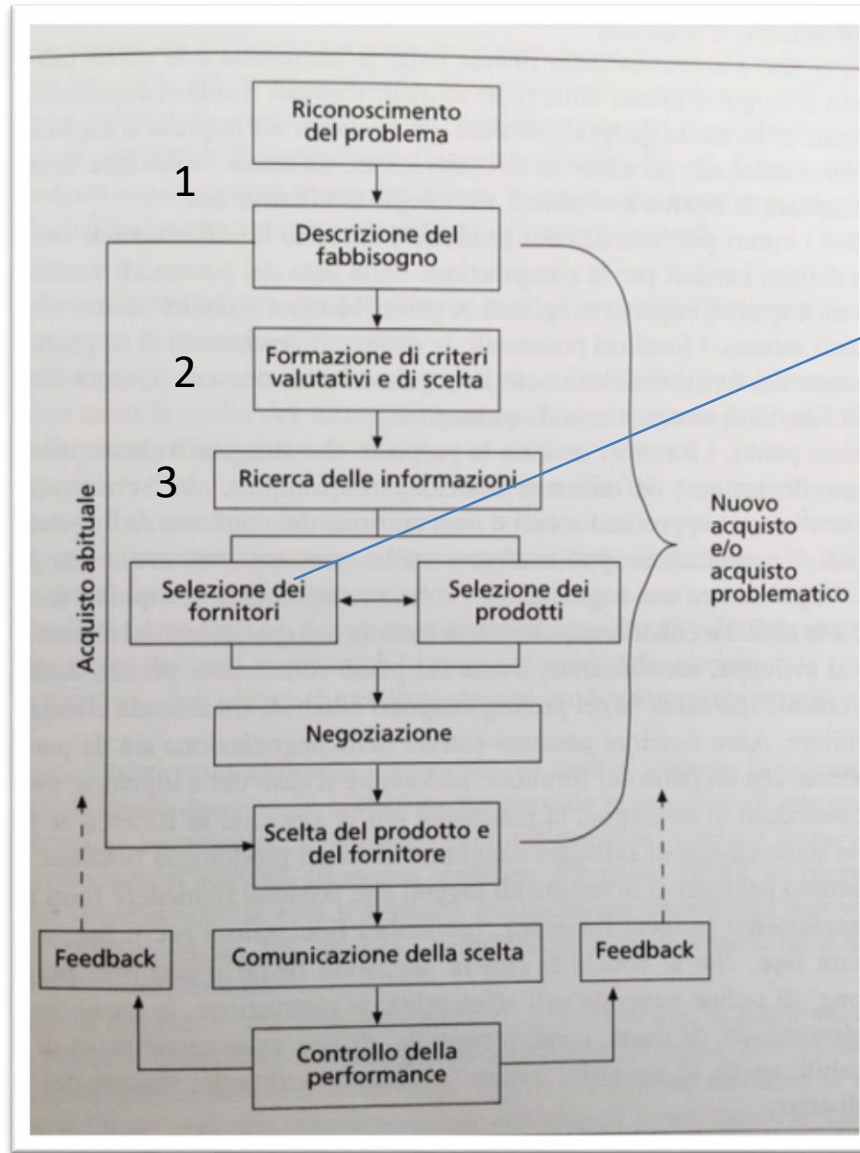


**Potere  
contrattuale**



# Le fasi del processo di acquisto

Atto istituzionale (Webster and Wind, 1996)



Vendor list  
Definizione n. fornitori per item

Fonte: Fiocca, Tunisini, Snehota (2003)



# Tradizionali ruoli nel processo d'acquisto

**INIZIATORE:** percepisce un bisogno e ritiene che possa essere soddisfatto con l'acquisto di un bene/servizio; attiva il processo

**INFLUENZATORE:** influenza direttamente o indirettamente il processo decisionale, fornendo informazioni e criteri di valutazione delle alternative d'acquisto (personale tecnico)

**BUYER:** ha l'autorità formale ed il potere di scegliere il fornitore e negoziare (in situazioni complesse la decisione non sempre dipende da lui solo)

**DECISORE:** ha l'autorità di scegliere il fornitore tra le alternative esistenti e ratifica formalmente la decisione (in situazioni complesse compratore  $\neq$  decisore)

**CONTROLLORE (gate-keeper):** ha la responsabilità di valutare costantemente l'adeguatezza dei beni acquistati e le reali necessità

**UTILIZZATORE:** può essere l'attivatore del processo d'acquisto e gioca un ruolo importante nella definizione delle specifiche e nei feedback di utilizzo



# Situazioni di acquisto

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>A</b> | <b>≠ GRADO DI NOVITA'<br/>DELL'ACQUISTO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Acquisto di sostituzione o riacquisto invariato</li><li>• Riacquisto modificato</li><li>• Acquisto ex novo</li></ul>  |
| <b>B</b> | <b>≠ GRADO DI COMPLESSITA'<br/>PROBLEMI</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prodotti di routine</li><li>• Prodotti con problemi di processo</li><li>• Prodotti con problemi di “performance”</li><li>• Prodotti con problemi politici</li></ul> |
| <b>C</b> | <b>≠ NATURA<br/>INCERTEZZA</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incertezza del bisogno</li><li>• Incertezza di mercato</li><li>• Incertezza dell'esecuzione</li></ul>   |
| <b>D</b> | <b>≠ RILEVANZA<br/>STRATEGICA</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Componenti strategici</li><li>• Beni di investimento</li><li>• Materiali correnti</li><li>• Materiali commodity</li></ul>   |