

# Gestione Aziendale - Area Tematica 3

#gasl

Mercati di fornitura:

- competitivo
  - pro:
    - costi di switching ridotti
    - riduzione costi dei prodotti e aumento prestazioni (tramite competizione)
    - flessibile
    - accesso a innovazione
  - contro:
    - perdita di differenziazione e competenze
    - difficoltà di controllo
    - rischio di scelta fornitore sbagliato
- collaborativo
  - pro:
    - condivisione rischi e benefici
    - migliori prestazioni con i clienti, possibilità di controllo maggiore
    - riduzione parco fornitori
    - domanda sicura e riduzione incertezze per il fornitore
  - contro:
    - costi di switching alti
    - rischio spill-over
    - rischio di scelta fornitore sbagliato
- integrazione verticale
  - pro:
    - elevato grado controllo
    - possibilità di differenziazione
    - economie di scala e scopo
  - contro:
    - rigidità
    - grandi investimenti
    - defocalizzazione

	Transazioni	Orizzonte temporale	Minaccia prodotti sostitutivi	Diversificazione fonti e sbocchi	Invarianti relazionali	Switching cost
<b>Competitivo</b>	spot	breve	alta	alta	bassi	Bassi
<b>Collaborativo</b>	ripetute	medio	bassa	media	medio-alti	Medio-alti
<b>Integrazione</b>	continue	lungo	bassa	bassa	alti	Alti

Driver di scelta dell'outsourcing:

- *make or buy*

- *integrazione verticale*: settore stabile, domanda stabile, possibilità di economie di scala
- *outsourcing*: esternalizzare attività non differenziali per concentrarsi su *core competence*
- deve esistere un *mercato intermedio* (collaborativo)
  - l'esistenza è determinata dalla convenienza (costi di transazione ridotti rispetto al valore scambiato)
  - internet e tecnologie hanno allargato lo spazio per il mercato intermedio
- la complessità aumenta il costo di transazione. Metriche:
  - *complessità descrittiva*: numero di parametri da comunicare al fornitore
  - *specificità*: necessità di investimenti (infrastruttura, know-how) ad-hoc per la fornitura
  - *incertezza*: impossibilità di prevedere la domanda
- 3 *driver strategici*:
  - *competenze*:
    - aumento competenze chiave
    - riduzione competenze specialistiche
  - *costi*:
    - riduzione
    - variabilizzazione (sposta rischio su fornitore)
  - *capitale*:
    - riduzione investimenti
    - riduzione diversificazione
    - riduzione immobilizzazioni che aumenta indicatori finanziari
- in risposta alla complessità, da bassa ad alta, delle metriche:
  - *insourcing + partnership + relazioni di mercato*: mercati competitivi
  - *insourcing + partnership*: mercati collaborativi
  - *insourcing puro*: per mercati inesistenti (obbligo insourcing e verticalizzazione)

Importanza di buone scelte di approvvigionamento:

- in settori a basso margine, una piccola riduzione di costi conta più di un grosso aumento delle vendite
- Tipi di acquisti:
- *diretti*: materiale necessario per l'attività principale dell'azienda
  - *indiretti*: beni per l'operatività dell'impresa

Tipologie:

- *diretti*: materie prime o servizi che concorrono all'ottenimento del prodotto finito
- *indiretti*: necessari all'operatività dell'impresa
  - materiali, MRO, investimenti

Imprese di servizio: acquistano direttamente solo altri servizi.

Legame acquisti-processi:

- processi strategici: bassa frequenza, alto impatto
- processi operativi: alta frequenza, basso impatto

*Strategic purchasing*: influenzato da make-or-buy. Se si decide di comprare, i passaggi sono:

- definizione della rete e delle relazioni
  - struttura rete fornitori
  - strategia di sourcing

- marketing di acquisto
  - analisi mercato (market intelligence) e concorrenti
  - input SNP
  - certificazione
- gestione fornitori
  - numero e allocazione fornitori
  - tipo di rapporto e grado di delega
  - supplier development
- valutazione strategica
  - vendor rating (spiegato sotto)
  - valutazione

Tipi di approvvigionamento:

- *Multiple sourcing*: transazioni spot con fornitori concorrenti tra loro
  - *vantaggi*: differenziali di costo, riduzione rischio comportamenti opportunistici, accesso a innovazione con bassi costi di cambio, strumenti di e-sourcing
  - *svantaggi*: bassa personalizzazione, scarsa efficienza
- *Single sourcing*: fornitore unico per singolo bene/servizio
  - può essere scelta obbligata
  - *vantaggi*: accesso a tecnologie esclusive, investimenti relazionali specifici, possibilità di coltivare relazione, economie di scala, personalizzazione
  - *svantaggi*: pericolo monopolio laterale, costi potenzialmente maggiori
- Altre strategie:
  - *dual sourcing*: fornitore principale + riserva
    - rapporti medio-lungo termine al riparo da aumenti di prezzo
  - *parallel sourcing*: serie di single sourcing per ogni famiglia di prodotto
    - *vantaggi*: ogni fornitore è dedicato, fornitori in competizione, facilità di sostituzione
    - *svantaggi*: necessità di ampia gamma di prodotti finiti, famiglie devono avere fabbisogno sufficiente per giustificare fornitore singolo (no aggregazione fabbisogni trasversali)

Fasi dell'approvvigionamento:

- *richiesta d'acquisto*
  - definizione delle specifiche
    - traduzione fabbisogni cliente interno
    - interazione con altre funzioni
    - input per scouting
  - marketing di acquisto
  - richiesta di offerta
    - RdO: invio delle specifiche al fornitore per ricevere proposta
  - negoziazione e selezione
    - competenze tra fornitori
    - scelta dei fornitori
- contratto
- fase di *supply*
  - expediting
    - monitoraggio stato avanzamento fornitura

- sollecito
- ricezione e controllo
  - scarico merce, registrazione, controllo
  - *free pass*: certificazione del processo del fornitore (il compratore non controlla)
- pagamento
  - amministrazione
- valutazione operativa
  - rispetto clausole contrattuali
  - qualità merce e vendor rating

Organizzazione degli acquisti:

- raggio d'azione
- criteri di raggruppamento
  - funzionali
    - per categoria merceologica (input)
      - adatto a grandi volumi, necessità di collaborazione con fornitore, necessità innovazione materiali
    - per prodotto finito (output)
      - volumi minori, coordinamento interno, requisiti per prodotto
  - divisionali
  - ibridi (es. geografici)
- livello centralizzazione
  - aumentano centralizzazione:
    - comunanza tra acquisti
    - rilevanza costi acquisto sul totale
    - potere contrattuale
    - necessità competenze specialistiche
  - diminuiscono centralizzazione:
    - integrazione con fornitori
    - dispersione geografica
    - vincoli sui fornitori
  - variabili:
    - mercato locale / globale

Matrice rilevanza strategica / difficoltà di mercato:

•

Metodi per gestione portafoglio acquisti:

- *matrice di Kraljic*
  - 2 assi:
    - *importanza strategica*
      - incidenza sui costi
      - contributo su qualità prodotto
      - differenziali competitivi
    - difficoltà del mercato di fornitura
      - concentrazione

- costi logistici
- capacità produttiva fornitori
- *quadranti:*
  - NW: *colli di bottiglia*, per risorse scarse
    - partnership, integrazioni verticali
    - sole sourcing forzoso
  - NE: *strategici*; finanza, parti fondamentali
    - partnership
    - rapporti consolidati
    - single/dual sourcing
  - SW: *non critici*, commodities
    - mercato competitivo
    - transazioni spot
    - multiple sourcing
  - SE: *leva*; macchine utensili, veicoli industriali
    - partnership
    - potere contrattuale
    - parallel/dual sourcing
- *vendor rating*
  - fornitore adatto a oggetto d'acquisto
  - valutazione iniziale e periodica
    - operativa
      - prezzo
      - qualità
      - tempi di consegna
      - affidabilità
    - complessiva delle prestazioni
      - total cost of ownership
      - miglioramento
    - strategica
      - tecnologica
      - finanziaria
      - manageriale
  - fornitore attuale o potenziale
  - negoziazione interna per stabilire i parametri da valutare

#### Selezione del fornitore:

- *offerte*
  - *RFI*: informazioni
  - *RFP*: proposte complete
  - *RFQ*: preventivi
- *gare*, fasi
  - ricerca
  - offerta in busta chiusa
  - selezione dell'offerta migliore
- *aste*

- usate per commodities, rilanci al ribasso
- *aste inverse* con fornitori preselezionati e base d'asta definita
- *multiparametriche* per acquisti complessi e non standardizzati
- negoziazione:
  - definire dettagli transazione
  - cercare compromessi
  - *competitiva vs collaborativa*

#### Contratti:

- specificano:
  - prezzo
  - quantità
  - tempi di consegna
  - termini di pagamento
  - garanzie
  - termini di consegna
  - trasferimento di proprietà
- dimensioni di classificazione:
  - prezzo (fisso vs cost plus)
  - orizzonte temporale
  - accordi di acquisto

#### Co-design

#### Modello di Lee:

#### Tipi di supply chain:

-