



## MARKETING

## L'importanza strategica del marketing d'acquisto

**La funzione approvvigionamenti ha subito una radicale metamorfosi nel corso del tempo, fino a diventare oggi uno dei fattori di successo delle aziende. Realizzando un processo di marketing d'acquisto, le aziende possono cogliere più efficacemente tutte le opportunità offerte dai mercati di fornitura e razionalizzare le risorse per il raggiungimento degli obiettivi di business.**

di Sabrina Mirabile

A partire dagli anni Ottanta ed in maniera più incisiva dagli anni Novanta sono entrati a far parte del linguaggio aziendale i termini marketing d'acquisto e marketing d'approvvigionamento.

In sostanza, molte aziende hanno iniziato ad applicare le logiche del marketing, comunemente associato alla relazione azienda-cliente, all'area dei mercati di approvvigionamento e quindi alle relazioni con i fornitori. Per comprendere chiaramente l'evoluzione in chiave strategica della funzione acquisti, e quindi l'affermazione del marketing d'acquisto, è utile focalizzare alcuni cambiamenti del contesto socio-economico che nel tempo hanno determinato nuovi paradigmi organizzativi in ambito aziendale. In una prima fase (fino intorno agli anni Cinquanta) le aziende tendevano ad internalizzare le fasi produttive a monte (integrazione verticale), spesso attraverso l'acquisizione delle aziende fornitrici.

Negli anni Sessanta e Settanta l'evoluzione della produzione, caratterizzata da una crescente complessità tecnologica, richiese una sempre maggiore specializzazione che portò le aziende a ricorrere a fornitori esterni con specifiche competenze nei diversi ambiti. In questa fase, la politica degli acquisti delle aziende era orientata alla selezione di numerosi fornitori, posti dall'azienda in concorrenza tra loro con l'obiettivo di determinare prezzi di acquisto il più possibile contenuti.

Tra gli anni Settanta e Ottanta, i mutamenti dello scenario competitivo spingono le aziende ad operare in base a nuovi concetti di qualità e affidabilità, portando all'affermazione dei nuovi modelli del just-in-time, il cui obiettivo è far sì che la merce acquistata arrivi in azienda proprio nel momento in cui deve essere utilizzata e quindi inserita nel processo di produzione, evitando soste in magazzino. In questa fase le imprese tendono a stringere accordi di collaborazione con i propri fornitori, con l'obiettivo di rispondere con successo alle nuove esigenze dei mercati di consumo.



A partire dagli anni Novanta, il notevole incremento dei costi di ricerca e sviluppo, la necessità di conciliare innovazione e flessibilità, le aspettative crescenti di consumatori sempre più esigenti, hanno portato le aziende a rendere ancora più forte il legame con i propri fornitori, fino alla condivisione dei rischi e delle opportunità di business dell'azienda cliente (*comakership*). Attualmente, gli orientamenti aziendali prevalenti in relazione alle politiche d'acquisto, possono essere sintetizzati come segue:

- riduzione del numero dei fornitori, che coincide di solito con una maggiore integrazione;
- tendenza allo sviluppo di sistemi previsionali più accurati sulle future necessità produttive (con l'obiettivo di ridurre le scorte di magazzino);
- distinzione tra forniture strategiche, per le quali possono risultare opportuni rapporti di comakership, e forniture non strategiche, per le quali può risultare opportuno il global sourcing (cioè la ricerca del fornitore più adeguato sui mercati mondiali), o l'outsourcing, cioè la ricerca di un fornitore primario cui affidare la gestione di una serie di forniture secondarie.

Sulla base di tali premesse risulta più chiaro il cambiamento assunto dalla funzione acquisti, il cui ruolo diviene sempre più rilevante e strategico all'interno di un numero crescente di aziende di ogni dimensione. Abbiamo visto come le attuali caratteristiche dei mercati abbiano portato le aziende a rafforzare l'integrazione con i propri fornitori primari, il cui apporto diviene quindi fondamentale per il perseguimento degli obiettivi aziendali e per la costruzione della catena del valore. In tale contesto, il responsabile acquisti

non identifica più il suo compito nella ricerca del prezzo più basso attraverso la concorrenza tra i fornitori; il suo obiettivo oggi è piuttosto quello di integrare i fornitori strategici nel sistema aziendale, operando in una logica di lungo periodo. Il ruolo dell'approvvigionatore si identifica dunque sempre meno con quello di "acquisitore" e si estende in una logica interfunzionale che tiene conto delle politiche e delle strategie aziendali in ambito tecnologico, di gestione, di qualità.

Questo ruolo, rinnovato come abbiamo visto in base alle nuove esigenze del mercato e delle aziende, trova nelle logiche del marketing d'acquisto un valido supporto per la sua attuazione. Il marketing d'acquisto (strategic sourcing) si basa, come già accennato, sugli stessi principi del marketing finalizzato all'affermazione di beni e servizi sul mercato. Rappresenta uno strumento di efficienza che consente alle aziende di cogliere tutte le opportunità offerte dai mercati di fornitura e nasce dall'esigenza di creare un'attività di intelligence a supporto dell'attività dei procurement manager, che devono tenere in considerazione mercati sempre più ampi e distanti, sotto la spinta della globalizzazione e della rapida evoluzione tecnologica. Nel marketing d'acquisto restano validi i passaggi sintetizzati nel ciclo del marketing: analisi, pianificazione, realizzazione, controllo.

La fase di analisi nel marketing d'acquisto si sostanzia in:

- studio dell'ambiente, dal punto di vista socio-economico, finanziario, tecnologico (ad esempio, valutazione dello stato della ricerca e individuazione delle aree di concentrazione delle tecnologie), socio-culturale;
- studio del mercato, con particolare attenzione alle dimensioni operative (produzione, import-export, consumi), con l'obiettivo di prevedere la situazione dei prezzi collegata al rapporto domanda-offerta, in riferimento al fabbisogno dell'azienda;
- studio del prodotto: classificazione del prodotto e delle relative materie prime di base, semilavorati, componenti, analisi dei processi di produzione. In sintesi, cosa offre il mercato di ciò di cui l'azienda ha bisogno;
- valutazione dei livelli di qualità: qualità promessa nei confronti del mercato, valutazione dei criteri di valutazione dei fornitori;
- studio dei canali: caratteristiche, dimensioni, capacità produttiva, politiche commerciali e finanziarie, programmi di espansione e diversificazione dei potenziali fornitori.

La fase di pianificazione consiste sostanzialmente nella definizione delle politiche e delle linee strategiche relative all'area degli approvvigionamenti, necessariamente coerenti con le politiche, i piani di sviluppo, i piani di produzione dell'azienda. E' in questa fase che vengono definiti i criteri di classificazione delle forniture (strategiche o non strategiche) e le scelte di eventuali forme di comakership. Prodotto, prezzo, comunicazione, canali sono le leve del procurement mix. Da non sottovalutare l'importanza della comunicazione in relazione agli acquisti, fondamentale sia all'interno dell'azienda in una logica interfunzionale, sia verso l'esterno (verso i mercati di fornitura) per trasferire l'immagine corporate ed informare sulle caratteristiche, le esigenze e le politiche d'acquisto dell'azienda.

La fase di realizzazione corrisponde naturalmente all'operatività, alla definizione degli accordi, all'attuazione delle relazioni con i fornitori e i partner, anche se in qualche caso, come abbiamo avuto modo di vedere, la partnership prevede un coinvolgimento in tutte le fasi: dall'analisi delle opportunità, alla definizione di obiettivi, strategie di sviluppo, piani di produzione.

La chiusura del ciclo del marketing d'acquisto prevede, attraverso la fase di controllo, la verifica della corrispondenza tra i risultati reali raggiunti attraverso l'operatività e gli obiettivi definiti in fase strategica: livelli qualitativi raggiunti, correttezza delle previsioni, reale capacità di integrazione all'interno e all'esterno dell'azienda.

E' evidente quindi come l'applicazione del marketing d'acquisto supporti concretamente l'attività operativa dei buyers, anche considerando che la quota di prodotti e servizi acquistati dalle aziende all'esterno incide oggi dal 50% all'80% sul fatturato. Per questo motivo, le aziende sono sempre più convinte che l'efficienza del settore acquisti incida in modo profondo sia sulla creazione dei margini che sul mantenimento e sullo sviluppo di vantaggi competitivi aziendali. Crescono di conseguenza le aspettative di rendimento nei confronti dell'area approvvigionamenti da parte dei vertici, che considerano lo strategic sourcing una fonte di valore per l'azienda. Tale approccio si avvicina alle logiche di Supply Chain Management, che può essere definito come un processo trasversale realizzato da più aziende e funzioni in maniera integrata, quindi con maggiore efficienza e competitività. Si tratta "di un sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche, prima all'interno dell'azienda, poi lungo i vari membri della Supply Chain, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera Supply Chain... dalla materia prima fino al cliente finale". (Mentzer, 2001).

Naturalmente, l'utilizzo di adeguati sistemi informativi è alla base di una corretta gestione strategica dell'area, sia per garantire un adeguato supporto alla pianificazione ed esecuzione dei processi, sia per gestire i flussi informativi tra le diverse funzioni aziendali e con i partner esterni.

Nel quadro delineato, in continua evoluzione, è importante anche considerare le innovazioni apportate all'attività di approvvigionamento dalle nuove tecnologie. Si parla di e-procurement in relazione all'insieme delle tecnologie che, attraverso il web, consentono di acquisire prodotti e servizi on-line. Un fenomeno legato agli approvvigionamenti on-line è quello dei marketplaces, veri e propri mercati virtuali in cui entrano in contatto acquirenti e fornitori. Gli e-hubs si definiscono verticali se riferiti ad uno specifico settore, oppure orizzontali se riferiti a diversi settori industriali. Un metodo piuttosto diffuso di acquisto on-line è rappresentato dalle cosiddette *reverse auctions* (aste inverse), in cui numerosi fornitori propongono la loro offerta alla ricerca di clienti da acquisire, attraverso una competizione incentrata sui diversi elementi del prodotto/servizio ricercati dall'azienda potenziale cliente.

25-8-2008

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/marketing/marketing-di-acquisto-28.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/marketing/marketing-di-acquisto-28.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).