



Università degli Studi di Trento
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
Corso di Laurea in Ingegneria Informatica, delle
Comunicazioni ed Elettronica (ICE)

Organizzazione e Gestione Aziendale

Introduzione al processo di acquisto industriale

Prof. Marco Formentini
Università degli Studi di Trento
13 Aprile 2023

Agenda della presentazione

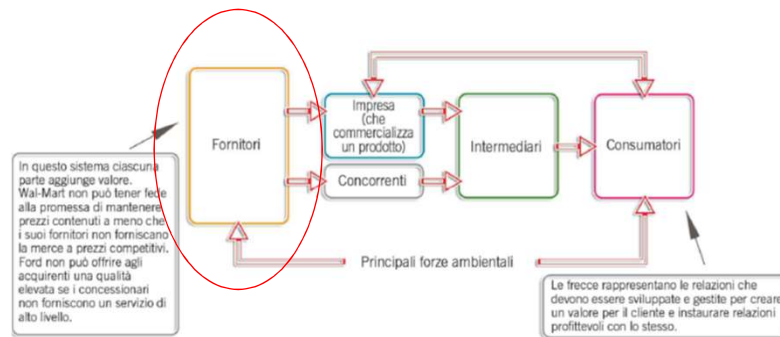


- **Il ruolo degli acquisti**
- **Caratteristiche del processo di acquisto industriale**
- **Il modello di Robinson, Faris e Wind**

Il ruolo degli acquisti



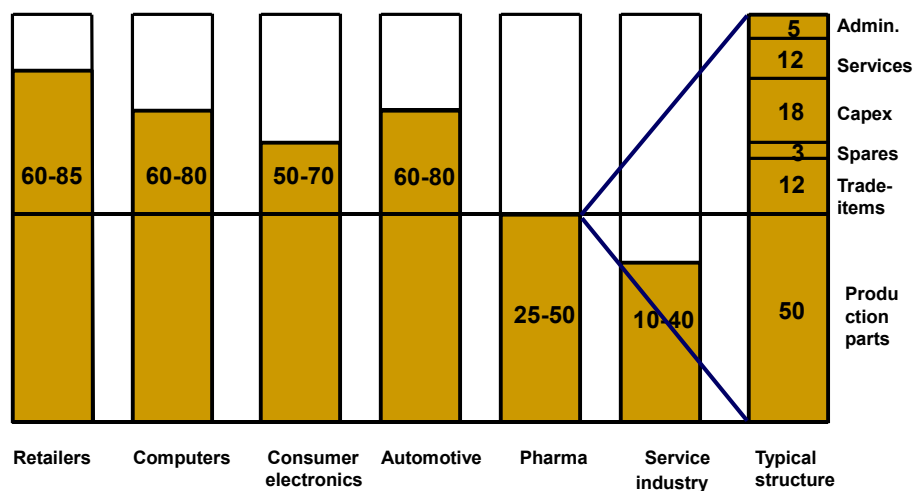
Il mercato di fornitura



Link interessante (Cosman Italia):
<https://www.cosmanitalia.it/blog/mercati-di-approvigionamento-cosa-sono-e-perche-sono-importanti-per-le-aziende/>

3

La rilevanza degli acquisti



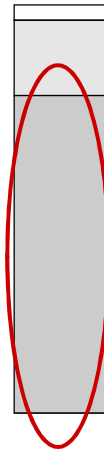
adapted from Kluge, 1996

La rilevanza degli acquisti



Una sfida per i managers: in che modo gestire l'IMPRESA ESTESA?

Sales:
100%



Profit 1,5 %

Value added: 20 %

Purchased materials
And services: 78,5 %



Effetto leva degli acquisti: un esempio pratico



Dati del bilancio semplificato

Conto economico		Stato patrimoniale (attivo)	
Fatturato	6.050	Attività correnti	1.850
Costo del venduto	5.400	(Scorte)	1.100
(Manodopera diretta)	1.100	(Crediti)	550
(Materiali)	3.300	(Cassa)	200
(Costi generali)	1.000	Attività fisse	2.800
Margine operativo	650	Attività totali	4.650

- **attività correnti** (o capitale circolante lordo): *esprimono investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi;*
- **attività immobilizzate** (o capitale fisso): *esprimono l'entità degli investimenti durevoli.*

6

Effetto leva degli acquisti



Analisi del bilancio aziendale

Immaginiamo di considerare un'impresa che ha redatto il bilancio aziendale ricavando i seguenti indici:

- **ROS 10,7%** (margine operativo/fatturato)
 - ROS (Return on Sales) esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi.
- **Indice di rotazione attività 1,3** (fatturato/attività totali)
 - Misura la velocità di ritorno del capitale circolante attraverso le vendite. Per il migliore equilibrio finanziario dell'azienda il valore dell'indice deve essere superiore ad uno.
- **ROA 13,9%** (ROS * Indice di rotazione attività)
 - ROA (Return on Assets) misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta

7

Effetto leva degli acquisti



Aumento del fatturato del 10%

Consideriamo questo primo scenario:

- Maggiori vendite per 605000 € (da 6050 migliaia di € a 6655 migliaia di €)
- Il margine operativo aumenta di 65000 € (con l'ipotesi che i diversi costi aumentino di conseguenza del 10%)

Ne consegue che:

Il ROA aumenta del **10%**, in quanto il denominatore resta costante (margine operativo/attività)

8

Effetto leva degli acquisti



Aumento del fatturato del 10%

Conto economico		Stato patrimoniale (attivo)	
Fatturato + 10%	6.650	Attività correnti	1.850
Costo del venduto + 10%	5.940	(Scorte)	1.100
(Manodopera diretta) + 10%	1.210	(Crediti)	550
(Materiali) + 10%	3.630	(Cassa)	200
(Costi generali) + 10%	1.100	Attività fisse	2.800
Margine operativo + 10%	715	Attività totali	4.650

9

Effetto leva degli acquisti



Riduzione del costo dei materiali del 5%

In base a questa strategia si verifica:

- Riduzione costo materiali per 3153 migliaia di € (-5%)
- Riduzione scorte per 1045 migliaia di €

Si può notare che il ROA aumenta del **28%**, in quanto aumenta il margine operativo e contemporaneamente si riducono le attività totali.

Tale fenomeno è definito EFFETTO LEVA DEGLI ACQUISTI.

10

Effetto leva degli acquisti



Riduzione del costo dei materiali del 5%

Conto economico		Stato patrimoniale (attivo)	
Fatturato	6.050	Attività correnti - 3%	1.795
Costo del venduto - 3%	5.235	(Scorte) - 5%	1.045
(Manodopera diretta)	1.100	(Crediti)	550
(Materiali) - 5%	3.135	(Cassa)	200
(Costi generali)	1.000	Attività fisse	2.800
Margine operativo +25%	815	Attività totali -1%	4.595

11

Effetto leva degli acquisti



Più elevato è il costo degli acquisti rispetto al fatturato, maggiore è l'impatto sulla redditività aziendale legato alla riduzione del costo degli acquisti.

L'incidenza del costo degli acquisti sul fatturato si differenzia in base ai settori industriali:

- Alta incidenza (*retail*, metallurgico...): oltre il 60%
- Bassa incidenza (aziende di servizi): 10-20%

Inverso del margine sul fatturato come indicatore:

$$\frac{1}{ROS}$$

12

Effetto leva degli acquisti



Indicatore

Nell'esempio riportato in precedenza:

$$\frac{1}{ROS} = \frac{1}{0,107} \approx 9$$

In sostanza si otterrebbe lo stesso aumento di margine operativo

- Incrementando in proporzione di 9 € il fatturato oppure
- riducendo in proporzione di 1 € il costo dei materiali

13

Effetto leva degli acquisti



Indicatore

Misura l'impatto dell'effetto leva:

- Minore è il ROS, maggiore è l'effetto leva degli acquisti.

Ad esempio nel settore *retail*, il basso ROS deve essere compensato da elevati volumi di vendita.

Per questo motivo nella grande distribuzione risulta fondamentale agire sugli acquisti.

14

Effetto leva degli acquisti



Un approccio strategico

Gli acquisti rivestono un ruolo fondamentale, non solo dal punto di vista economico, ma anche della competitività e delle prestazioni di un'impresa:

- Influiscono sulla qualità di un prodotto;
- Il livello di servizio offerto ai clienti è legato a quello dei fornitori (affidabilità, tempistiche);
- Entrano in gioco relazioni di potere e di collaborazione;
- Si deve sfruttare l'interazione con i fornitori e le loro competenze tecniche per sviluppare prodotti che soddisfano le specifiche.

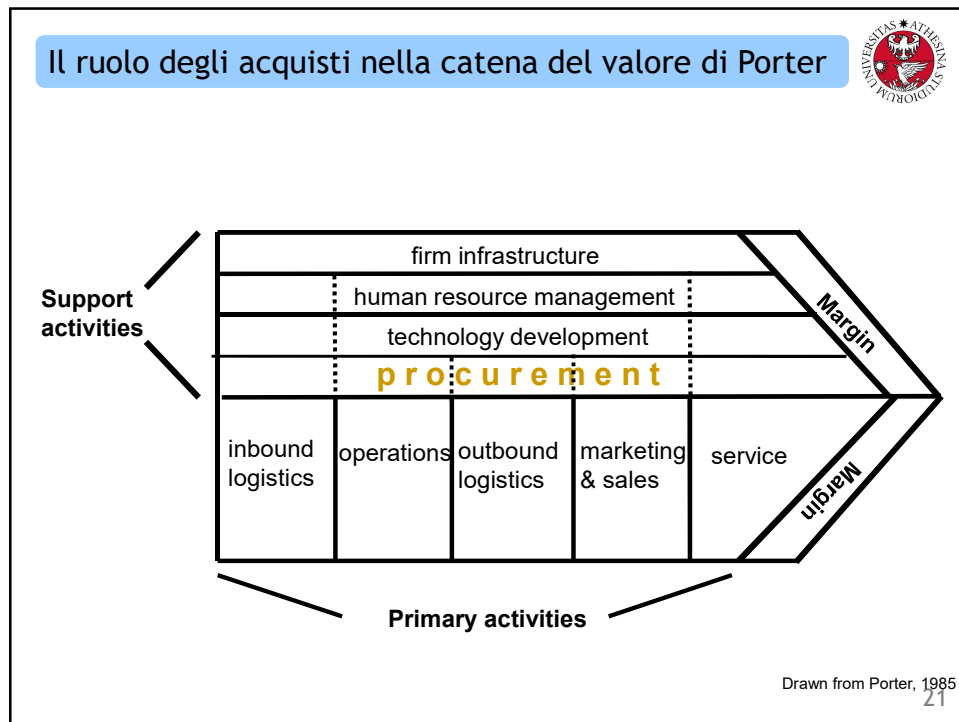
15

“Le imprese non fanno acquisti, stabiliscono relazioni”

(C.S.Goodman)



16



Agenda della presentazione

- Il ruolo degli acquisti
- **Caratteristiche del processo di acquisto industriale**
- Il modello di Robinson, Faris e Wind

Introduzione al processo di acquisto industriale



Definizioni B2C e B2B

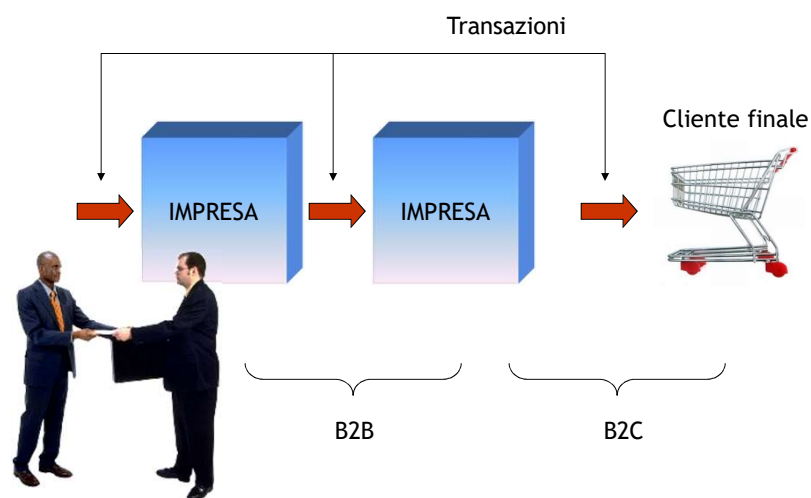
- Nel marketing dei beni di consumo (Business To Consumer, B2C), l'acquirente è il consumatore finale.
- Quando la transazione avviene tra entità organizzate (i beni e i servizi vengono impiegati nel processo di produzione), allora si parla di Marketing Business To Business (B2B).

25

Introduzione al processo di acquisto industriale



Definizioni B2C e B2B



26

Introduzione al processo di acquisto industriale



Problematiche

- Diversità dall'approccio Marketing Consumer
- Alto livello di complessità ed incertezza
>> *rischio: perdita tempo, denaro, frustrazione*
- Diverse unità aziendali coinvolte nel processo
>> *interessi diversi in gioco*

Come giungere a soluzioni soddisfacenti?

27

Caratteristiche base



Differenze tra B2C e B2B

- *Professional purchasing* - Maggiore complessità, si ha a che fare con organizzazioni
- *Domanda derivata* - non c'è rapporto diretto con l'end-user >> effetto Forrester (bullwhip effect)
- *Domanda non elastica* - l'elasticità al prezzo è ridotta nel breve termine
- *Grossi ordinativi* - coinvolgono ingenti somme di denaro
- *Conoscenza elevata del prodotto* - l'acquirente conosce in modo approfondito il prodotto, approccio razionale
- *Clienti limitati e spesso concentrati geograficamente* - creazione di distretti industriali

28

Caratteristiche base



Differenze tra B2C e B2B

- *Numero di clienti ed intermediari inferiore* - personal selling, contatto diretto
- *Commercio elettronico* - maggiore efficienza e minor costo delle informazioni
- *Reciprocità nei rapporti di vendita e acquisto*
- *Varietà di forme contrattuali*
- *Ricorso a finanziamenti agevolati*
- *Impiego di forme di finanziamento complesse*
- *Evoluzione del rapporto tra cliente e fornitore*
- *Processo d'acquisto professionale* - maggiore formalità e tempistiche più lunghe

2
9

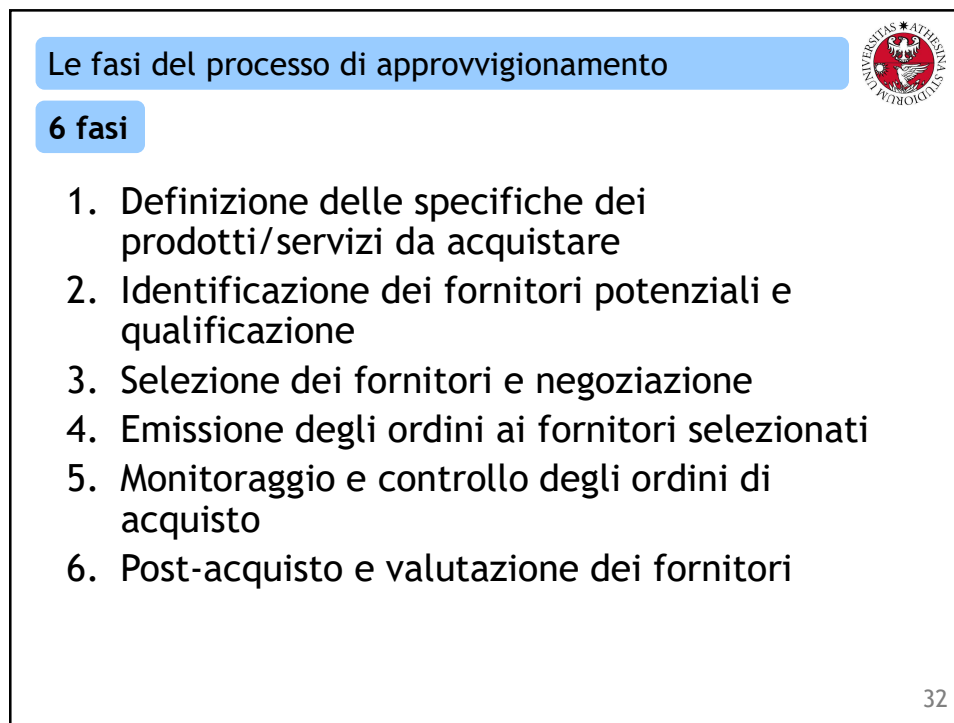
Caratteristiche base

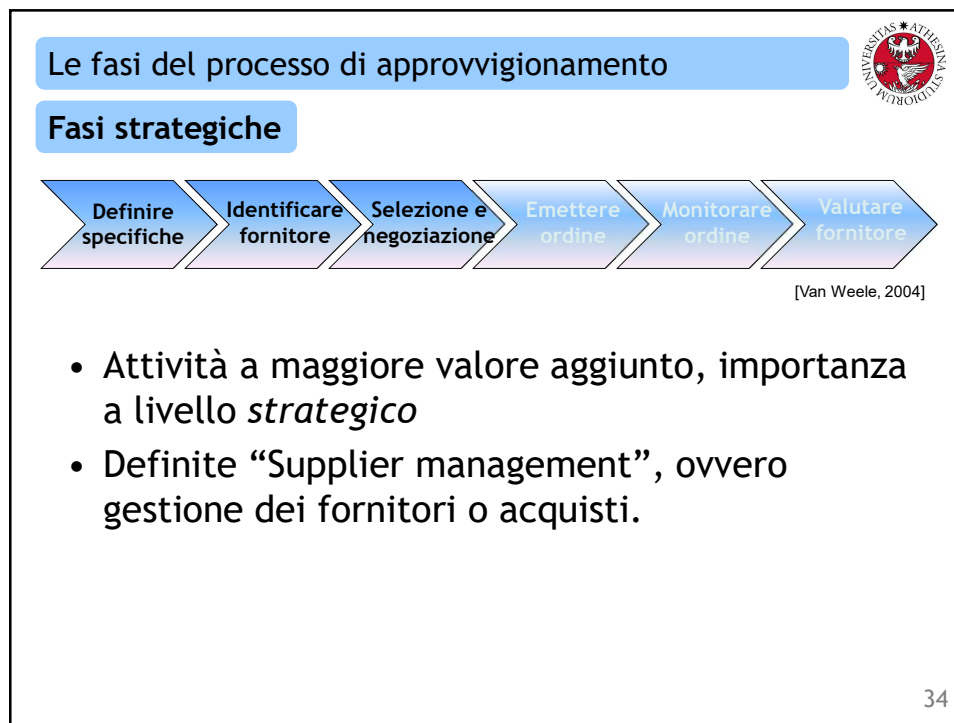
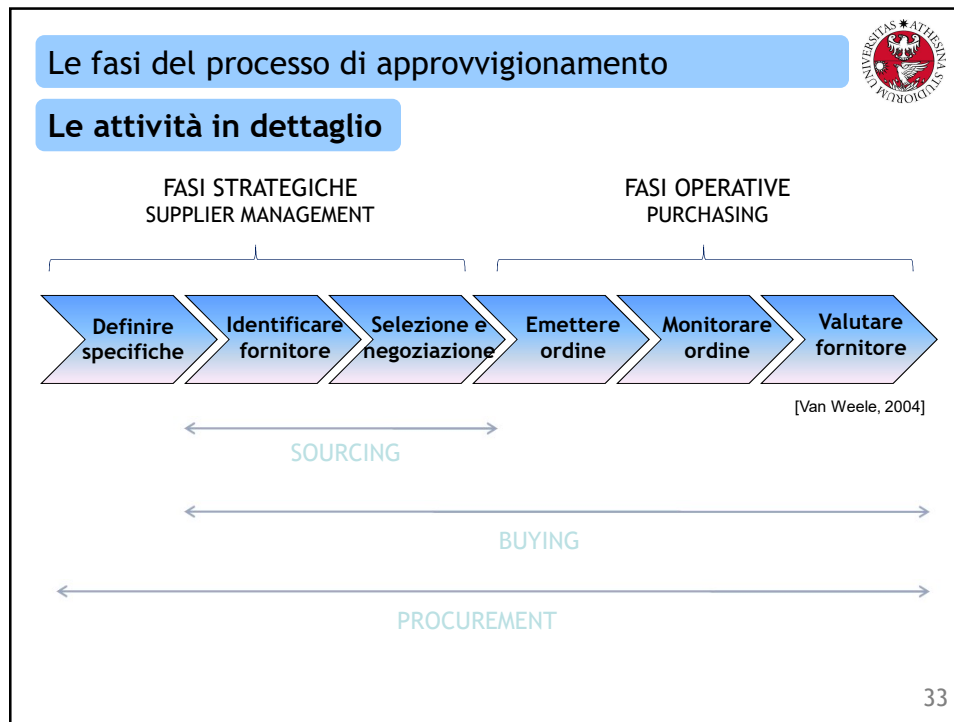


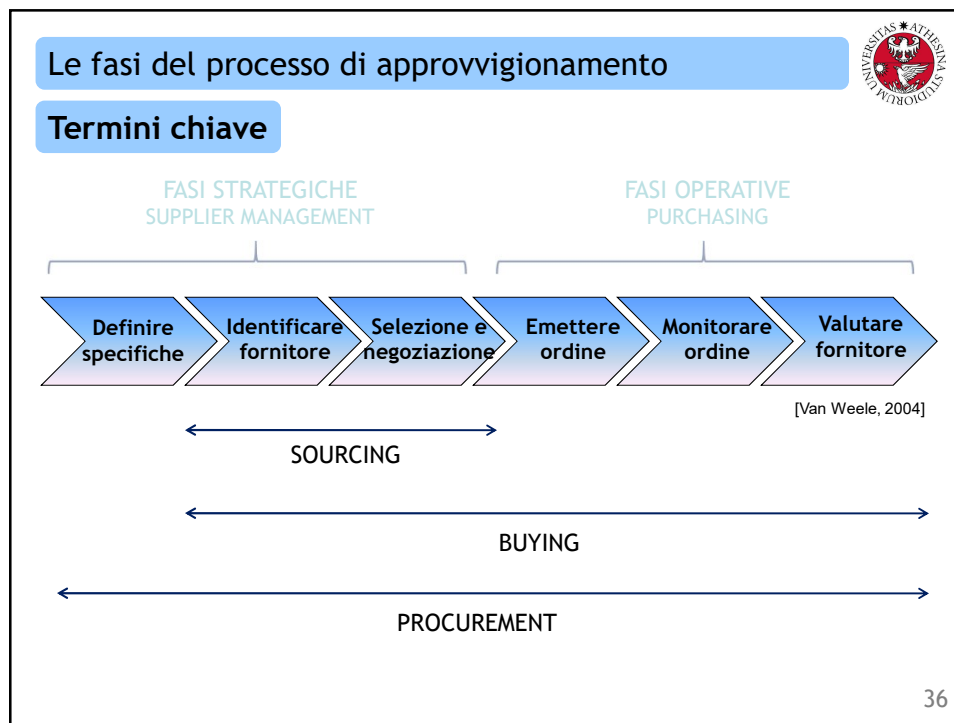
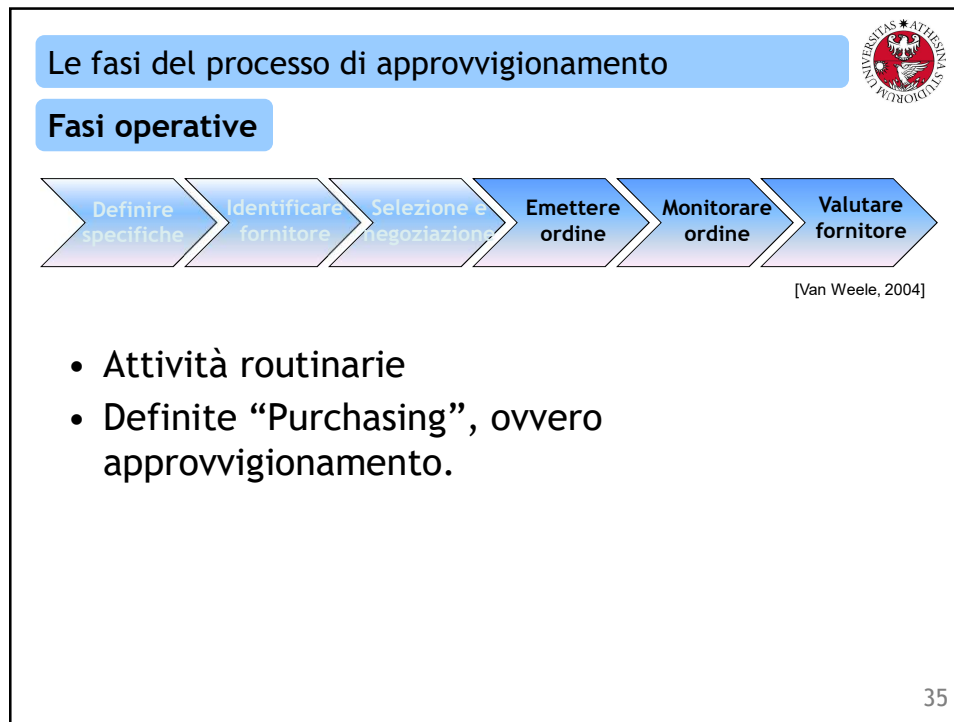
Processo di acquisto “interattivo”

- Interdipendenza e interazione tra acquirente e venditore
- Mercato inteso come **RETE DI RELAZIONI tra organizzazioni** (approccio di Ford)
- Gestione delle relazioni a lungo termine in una rete organizzativa complessa
- Tutte le relazioni sono influenzate dall'intero network, non solo in modo diadico (approccio di Hakansson e Wijnstra)

30







Termini chiave



Sourcing

Riferito alle fasi 2 e 3. Riguarda l'identificazione delle fonti di fornitura e la loro selezione e negoziazione.

Buying

Termine usato nel retail, è riferito all'approvvigionamento, senza considerare la prima fase di definizione delle specifiche, a causa dell'acquisto a "scatola chiusa" da catalogo.

Procurement

Ampio spettro di attività che comprendono tutte le sei fasi del processo.

"Tutte le attività necessarie per procurarsi il prodotto dal fornitore e renderlo disponibile presso la destinazione desiderata" (Van Weele).
Comprende anche le attività di logistica e trasporto.

37

Il processo di acquisto industriale



Approccio di processo



[Van Weele, 2004]

- Passi strettamente interconnessi e fondamentali
- La qualità dell'output di ogni step influenza la qualità dell'output successivo
- Cattiva qualità acquisti = Cattiva qualità in produzione (GIGO - Garbage In, Garbage Out)

38

Il processo di acquisto industriale



Definizione delle interfacce

- Importanza della definizione e della gestione delle interfacce tra le fasi del processo
- L'output di ogni fase dev'essere chiaramente definito
- Utilizzare procedure ben definite, formalizzate da documenti ufficiali
- Il processo deve risultare strutturato e formalizzato

39

Il processo di acquisto industriale



Determinazione delle responsabilità

- Il processo di acquisto è un'attività inter-funzionale (*cross-functional*)
- Elevato numero di attori coinvolti nel processo decisionale
 - È richiesta **COOPERAZIONE** e **COMUNICAZIONE**

Necessità di combinare diverse abilità, conoscenze ed esperienze.

40

Il processo di acquisto industriale



Maggiori problematiche

- *Specifiche del fornitore/brand* - minor coinvolgimento del buyer nella determinazione delle specifiche
- *Selezione inadeguata del fornitore*
- *Insufficiente esperienza di contrattazione*
- *Troppa enfasi sul prezzo* - basare le decisioni sul Total Cost of Ownership
- *Organizzazione amministrativa* - superare approcci non formalizzati

41

Agenda della presentazione



- Il ruolo degli acquisti
- Caratteristiche del processo di acquisto industriale
- Il modello di Robinson, Faris e Wind

Teamworking



- Analisi di differenti tipi di acquisto
- In piccolo gruppi di 4-5 studenti – ogni gruppo un acquisto:

- Fogli carta A4
- Cartucce stampante
- Computers ufficio
- Mobili ufficio
- Servizio di pulizie
- Edificio aziendale
- 3D Printer
- Sistema informativo aziendale (ERP)

Per il vostro acquisto discutete:

- Il livello di **IMPORTANZA**
- Il livello di **INCERTEZZA**
- La **CONOSCENZA** relativa all'acquisto e i potenziali fornitori.

Come strutturerebbe il processo di acquisto per il vostro prodotto/servizio?

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Introduzione

Il processo di acquisto può essere diviso in diverse fasi, che possono essere analizzate in differenti situazioni di acquisto.

Ogni fase richiede particolari informazioni e criteri.

Il modello concettuale “Buygrid Model” è utile per visualizzare le diverse combinazioni tra fasi e situazioni di acquisto.

Tipologie di acquisto



Le tre classi di acquisti

Per effettuare un acquisto industriale non si seguono gli stessi passi in tutti i casi .

3 classi di acquisti:

- NUOVO ACQUISTO
- RIACQUISTO MODIFICATO
- RIACQUISTO DIRETTO

45

Tipologie di acquisto



Nuovo acquisto

- Nuovo problema o bisogno
- Prodotto/servizio completamente nuovo, fornitore completamente nuovo
- Poca o nessuna esperienza
- Ricerca del maggior numero di informazioni
- Alto livello di incertezza e rischio
- Richiesta attenzione nella definizione delle specifiche
- Richiesto *extensive problem solving*

46

Tipologie di acquisto



Riacquisto modificato

- Servizio/prodotto già in utilizzo, ma da rimpiazzare o con uno nuovo dallo stesso fornitore oppure con uno simile da un nuovo fornitore
- Insoddisfazione con l'attuale fornitore
- Migliori alternative ai prodotti esistenti
- Bisogno di nuove informazioni
- Meno incertezza
- *Limited problem solving*

47

Tipologie di acquisto



Riacquisto diretto

- Semplice riordino, prodotto conosciuto e già in utilizzo da un fornitore già in contatto
- Materiali consumabili
- Bassa incertezza
- Le condizioni dell'accordo vengono ristabilite e negoziate periodicamente (convenzioni)
- Evento ripetitivo
- Spesso l'ordine viene effettuato direttamente dal richiedente, senza il bisogno di coinvolgere il dipartimento degli acquisti

48

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Le fasi del modello

Il modello è composto da 8 fasi:

1. Anticipazione e riconoscimento del problema
2. Determinazione delle caratteristiche desiderate per risolvere il problema
3. Descrizione delle caratteristiche e della quantità delle prodotto/servizio richiesto
4. Ricerca dei potenziali fornitori e valutazione delle loro potenzialità
5. Acquisizione ed analisi delle proposte
6. Valutazione delle proposte e selezione dei fornitori
7. Selezione di una routine per l'ordine
8. Valutazione e feedback della performance dell'ordine

49

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



	buy phase	new task	modified rebuy	straight rebuy
1	need recognition	○		
2	need definition	○		
3	solution specification	○	○	○
4	supplier identification		○	○
5	proposal solicitation			○
6	proposal evaluation & vendor selection			
7	order routine selection			
8	performance review			

○ : most critical phase(s) of buyclass

Le situazioni di acquisto più complicate sono comprese nel quadrante in alto a sinistra, dove è coinvolto il maggior numero di decision makers.

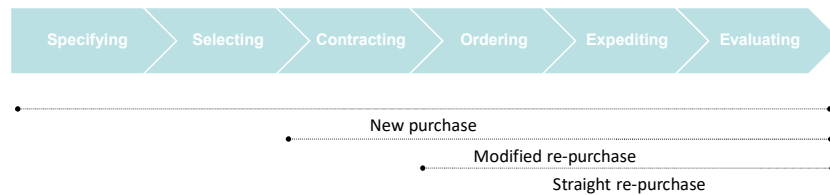
50

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Osservazioni

- Nel “nuovo acquisto” servono tutte le 8 fasi: particolare enfasi sulla definizione delle caratteristiche del bisogno (2) e delle specifiche del prodotto/servizio (3).
- Nel “riacquisto modificato” possono essere necessarie anche tutte le 8 fasi, in particolare la selezione dei fornitori (6).
- Nel “riacquisto diretto” va posta maggiore enfasi sulle fasi 1 e 7: possono essere utilizzate routine ROP (punto di riordino)



51

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Legami con la promozione

- Nuovo acquisto:
PUBBLICITÀ: deve far conoscere il prodotto, non il prezzo
PROMOZIONE: dimostrazioni gratuite nelle fiere e presso i clienti
VENDITA: fornire ai potenziali clienti informazioni e assistenza tecnica

52

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Legami con la promozione

- Riacquisto modificato:
PUBBLICITÀ: comparativa, per sottrarre clienti agli avversari
PROMOZIONE: dimostrazioni gratuite nelle fiere e presso i clienti
VENDITA: inserirsi nel processo di *problem solving* del cliente per monitorare i possibili cambiamenti di esigenze. Inoltre si deve fidelizzare il cliente

53

Buygrid Model (Robinson, Faris, Wind - 1967)



Legami con la promozione

- Riacquisto diretto:
PUBBLICITÀ: limitata al minimo, per ricordare che il prodotto esiste e che l'azienda ha un'immagine consolidata
PROMOZIONE: inviti alle fiere
VENDITA: automatizzare il processo di acquisto (EDI, VMI...)

54

Tipologie di acquisto



- Necessità di strumenti decisionali formalizzati
- Possibile impiego della metodologia di Analisi del Valore (VA/VE)

$$\text{VALORE} \propto \frac{\text{SODDISFAZIONE DELLE ESIGENZE}}{\text{UTILIZZO DELLE RISORSE}}$$

55