



Marketing D'Acquisto e Gestione Strategica dei Fornitori

Prof. Fabrizio Baldassarre-Università di Bari
www.fabriziobaldassarre.it

Le strategie aziendali poggiano su di
una solida conoscenza della realtà

“Posso migliorare solo ciò che riesco a
misurare”

Avere un approccio al controllo dei costi di tipo manageriale e non meramente contabile è essenziale per individuare le tendenze dei fenomeni fisici e di mercato e di esse quelle con valenza strategica; è pertanto necessaria una rigorosa conoscenza dei costi, dei fattori che li compongono.

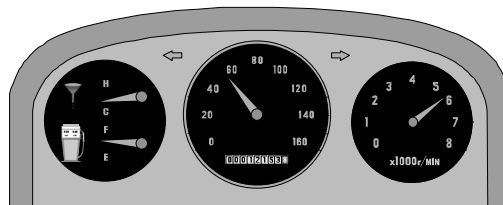
www.fabriziobaldassarre.it

IMPORTANZA DELLA MISURAZIONE

- “ L'esperienza mostra che ogni sistema tende ad evolvere nella direzione nella quale vengono effettuate misurazioni e controlli;
- “ un monitoraggio ed un controllo sistematici sono il primo presupposto per un **miglioramento continuo**;

E' necessario:

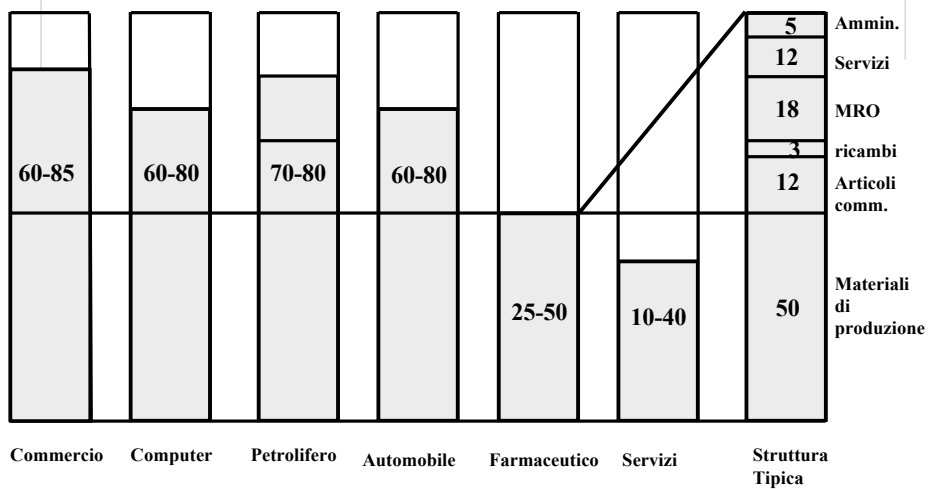
- “ **individuare gli indicatori significativi del “fenomeno” che si desidera controllare;**
- “ **che la misurazione dei valori assunti da questi indicatori sia continua.**



www.fabriziobaldassarre.it

Importanza della funzione acquisti

Valore Acquisti %
Fatturato Vendite

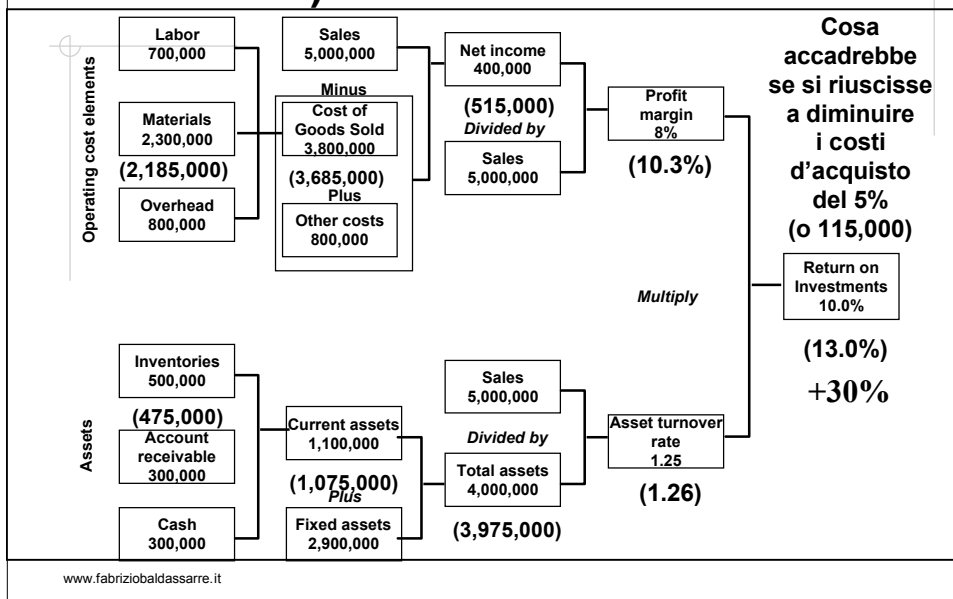


www.fabriziobaldassarre.it

Una piccola riduzione del costo di acquisto può incidere molto sull'utile dell'azienda...

www.fabriziobaldassarre.it

Leva Acquisti e ROI (Return on Investment)



L'impatto sul ROI della riduzione del costo d'acquisto dei materiali vs. incremento delle vendite...

- ◆ Se lo stesso incremento di utile avesse dovuto essere generato da un incremento dei volumi di vendita, quale aumento di vendite sarebbe stato necessario?
- ◆ Con l'attuale **8% di margine di profitto**, il seguente calcolo fornisce la risposta...

$$\text{Aumento di utile} = \text{nuove vendite} \times .08$$

$$115,000 = \text{nuove vendite} \times .08$$

$$\text{nuove vendite} = 1,437,500$$

www.fabriziobaldassarre.it

L'impatto sul ROI della riduzione del costo d'acquisto dei materiali vs. incremento delle vendite...

- ◆ quindi.....
- ◆ $(1,437,500 / 5,000,000) \times 100 = 28.8\%$
- ◆ E' richiesto un aumento delle vendite pari al **28.8%** per conseguire l' incremento di utile generato da una riduzione del **5%** nei costi d'acquisto dei materiali.

www.fabriziobaldassarre.it

La leva strategica degli Acquisti

| Ricavi e costi del prodotto | | Effetto della riduzione del 10% nel costo dei fattori | |
|-----------------------------|-----|---|----------------|
| Ricavi | 150 | | |
| Materiali | 52 | Materiali | --> utile 55,2 |
| Lavoro | 18 | Lavoro | --> utile 51,8 |
| Spese generali | 30 | Spese generali | --> utile 53,0 |
| Costo totale | 100 | | |
| Utile | 50 | | |

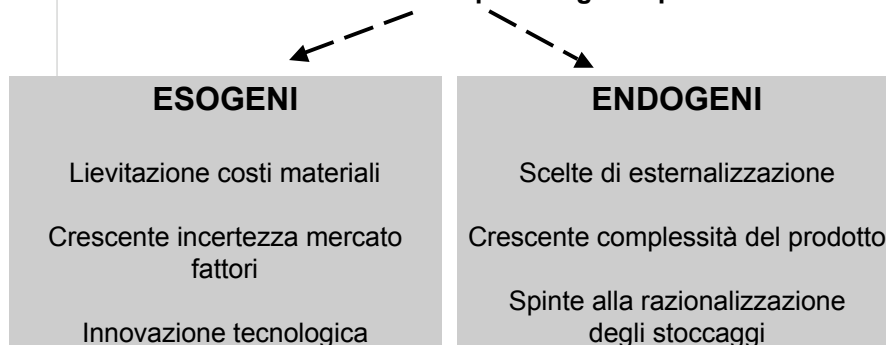
Una **riduzione del 10% sul costo degli acquisti** porta ad una **riduzione del 5,2%** del costo totale, percentuale maggiore rispetto alle altre voci di costo (lavoro e spese generali). Spesso le aziende non sono consapevoli e quindi sottovalutano questo effetto leva legato agli acquisti.

www.fabriziobaldassarre.it

L'effetto leva degli Acquisti

L'importanza relativa degli acquisti sul fatturato aziendale è andata crescendo nel tempo. I fattori che possono spiegare questo fenomeno sono da ricercare sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Fattori che mutano il peso degli Acquisti



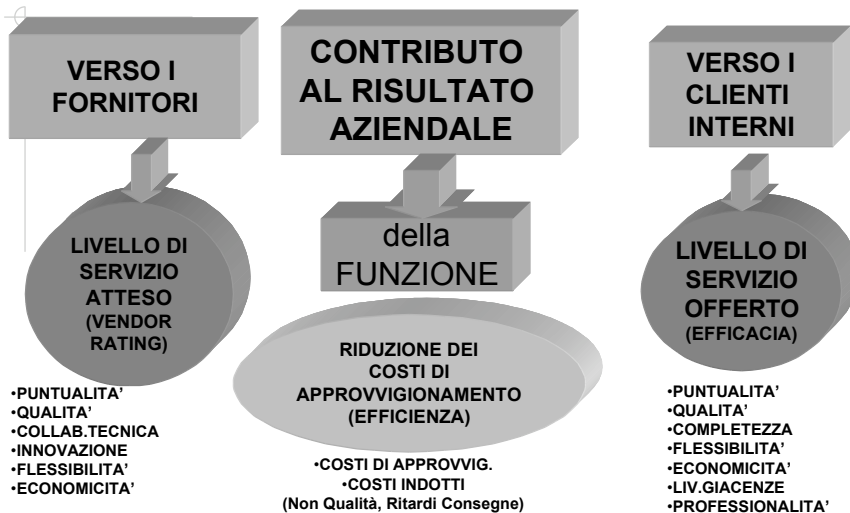
www.fabriziobaldassarre.it

LE RESPONSABILITA' DELLA FUNZIONE ACQUISTI

1. RIDUZIONE DEI COSTI TOTALI D'ACQUISTO
2. MIGLIORAMENTO DEI LEAD TIMES D'ACQUISTO E LORO AFFIDABILITA'
3. MIGLIORAMENTO QUALITA' PRODOTTO/SERVIZIO ACQUISTATO
4. SICUREZZA D'APPROVVIGIONAMENTO
5. GARANZIA PROFESSIONALE-CONTRATTUALE
6. ETICA E COMPORTAMENTO

www.fabriziobaldassarre.it

Obiettivo della FUNZIONE ACQUISTI



www.fabriziobaldassarre.it

Il Marketing d'Acquisto e la Valutazione dei Fornitori



Marketing d'acquisto: l'insieme delle azioni tendenti ad ottenere dal proprio sistema di acquisizione delle risorse vantaggi tali da mettere la propria impresa in condizioni di competitività rispetto alle imprese concorrenti (Adaci).

www.fabriziobaldassarre.it

Il Marketing d'Acquisto e la Valutazione dei Fornitori

Si tratta di un insieme di attività strutturate, non occasionali, di natura iterativa, che ha per oggetto il monitoraggio dei mercati di approvvigionamento.

Il marketing d'acquisto influenza il mantenimento di relazioni evolute con i fornitori almeno secondo due modalità diverse:

- ruolo di filtro, in quanto nella fase di definizione delle strategie di acquisto si configura come attività propedeutica alla creazione di un rapporto evoluto e di lunga durata;

- ruolo di feedback, in quanto l'analisi di mercato permette di essere aggiornati rispetto ai nuovi standard esterni e modificare/aggiornare gli accordi.

www.fabriziobaldassarre.it

Definizione del mix delle politiche operative

Dalle **leve di marketing** denominate 4P (prezzo, prodotto, promozione, destinazione), trasferendo il concetto agli acquisti, il marketing di acquisto suggerisce di definire il mix più opportuno tra:

- **prodotto o servizio da acquistare** (decisioni relative ai materiali e alle tecnologie o agli standard di servizio)
- **prezzo da accettare** (definizione degli aspetti commerciali delle forniture)
- **fonte/i di acquisto da utilizzare** (numero di fornitori, mercati, criteri di valutazione e selezione)
- **relazioni da intraprendere con il fornitore** (tipologie contrattuali, procedure di coordinamento e controllo...)

www.fabriziobaldassarre.it

Definizione del mix delle politiche operative

PROCUREMENT MIX

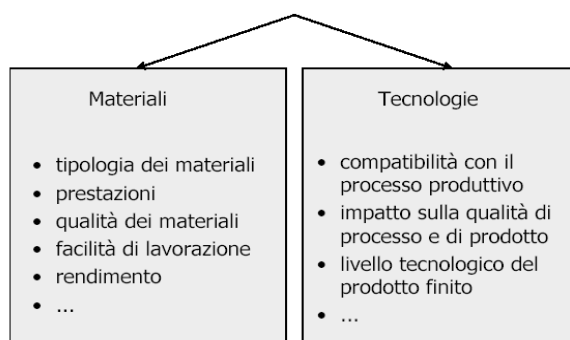
Per ogni articolo è necessario definire il corretto mix di politiche di acquisto

Le leve di *procurement-mix*

| | |
|----------------------|------------------------------|
| Il prodotto | Il prezzo |
| Le fonti di acquisto | Le relazioni con i fornitori |

www.fabriziobaldassarre.it

Prodotto



www.fabriziobaldassarre.it

Prezzo

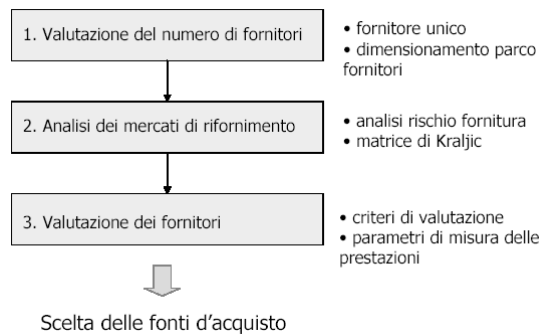
La leva prezzo ha un impatto diretto sul costo del prodotto. Nel caso dell'acquisto e soprattutto dell'acquisto industriale il meccanismo è esattamente l'opposto del marketing tradizionale: conviene acquistare al minor prezzo possibile. Esistono diversi approcci per la determinazione del prezzo, in relazione a diverse tipologie di prodotti di acquisto.

| Tipologie di prodotti d'acquisto | Approcci per la determinazione del prezzo |
|----------------------------------|--|
| prodotti generici (commodities) | prezzo di mercato |
| prodotti specifici | quotazione |
| prodotti standard | cataloghi / listini |
| materiali poco costosi | dati storici/ordini senza specifiche di prezzo |
| fornitore unico | negoiazione |
| più di un fornitore | offerta competitiva |

www.fabriziobaldassarre.it

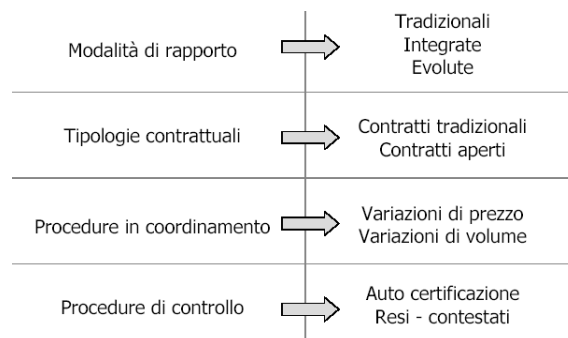
Fonti di acquisto

Le fonti di acquisto sono la leva corrispondente al canale distributivo del marketing tradizionale: **quale è il canale più idoneo da utilizzare per poter approvvigionare il prodotto?** Per prima cosa bisogna valutare il numero dei fornitori, se utilizzare un fornitore unico, se conviene ridurre il parco attuale dei fornitori, o determinare il numero ottimale di fornitori alternativi.



www.fabriziobaldassarre.it

Relazioni



www.fabriziobaldassarre.it

Acquisti: (1)

Matrice di Kraljic (1983)

Kraljic ha creato uno strumento di classificazione degli articoli da approvvigionare, che consente di suddividere i materiali di acquisto in quattro classi, sulla base di:

- **complessità del mercato di rifornimento**, misurata dalle condizioni di equilibrio tra domanda e offerta, dall'esistenza di condizioni di monopolio, di forti barriere all'entrata o da un elevato ritmo del progresso tecnologico, che rendono rischiosa la fornitura in quel mercato;
- **importanza degli acquisti**, determinata dall'impatto che l'articolo acquistato ha sul contesto produttivo ed economico aziendale (costi e redditività), in termini di valore aggiunto per linea di prodotto, di % dei costi di materie prime/ componenti sul costo totale.

www.fabriziobaldassarre.it

Acquisti: (2)

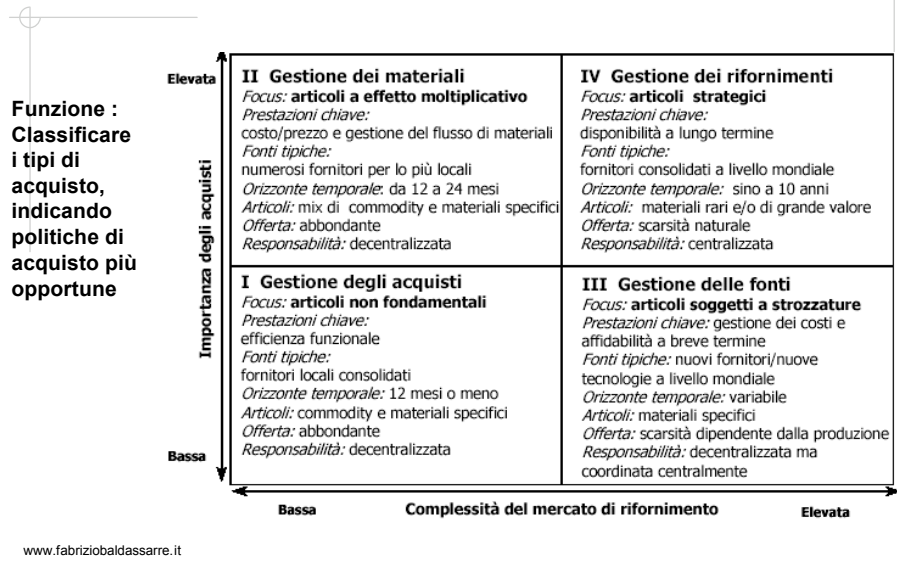
Matrice di Kraljic

Sulla base di queste variabili si individuano **quattro classi** di articoli:

- **Purchasing-articoli non fondamentali** (tondino di acciaio, carbone, forniture per l'ufficio), caratterizzati da basso impatto sull'azienda e mercati a basso rischio
- **Leverage-articoli con effetti moltiplicativi** (motori elettrici, petrolio per riscaldamento, materiale EDP), importanti per l'azienda, ma collocati in mercati poco rischiosi
- **Bottleneck-articoli soggetti a strozzature** (parti elettroniche, materiali per catalizzatori, servizi esterni), sono articoli con un impatto aziendale basso, ma con forniture a rischio
- **Supply-articoli strategici** (materiali rari, componenti di grande valore) sono i materiali più critici perché importanti per l'azienda e situati in mercati altamente rischiosi.

www.fabriziobaldassarre.it

Segmentazione degli acquisti: la matrice di Kraljic (1983)



Acquisti: (2) Matrice di Kraljic

Le quattro classi di articoli si differenziano per le seguenti caratteristiche:

- le prestazioni sulle quali misurare l'efficacia e l'efficienza del rifornimento
- la tipologia della fonte di approvvigionamento (se unica, se locale o globale, se consolidata o saltuaria)
- l'orizzonte temporale da considerare nella pianificazione della fornitura (fornitura di breve periodo, di medio periodo o di lungo periodo)
- la tipologia dell'articolo, ovvero se è un materiale comune (chiamato anche commodity) o se è un articolo specifico
- il livello dell'offerta (se abbondante o scarso)
- la responsabilità, ovvero l'autorità che prende decisioni in merito alla gestione del rifornimento

www.fabriziobaldassarre.it



Domande?

Grazie per l'attenzione!

www.fabriziobaldassarre.it

www.fabriziobaldassarre.it