

---

**APPROVIGIONAMENTI: LE NUOVE «TECNICHE»  
PER MIGLIORARE**

**LA VALUTAZIONE DEL COSTO GLOBALE D'ACQUISTO  
E LA GESTIONE DEI FORNITORI**

---

*di Alberto Stancari*

## APPROVVIGIONAMENTI E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Si sente parlare spesso di innovazione, «time to market» e servizio come fattori principali della competitività a medio - lungo periodo.

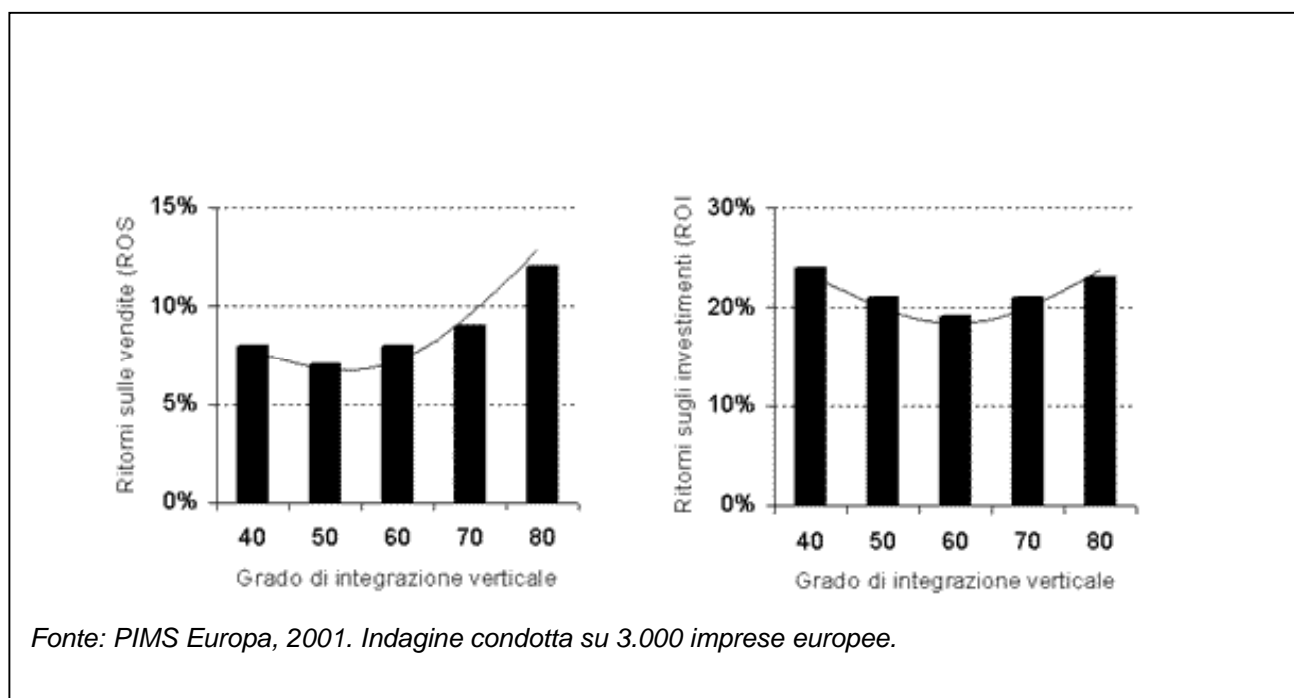
Allo stesso tempo, le aziende si trovano ad affrontare mercati che spingono ad una concorrenza basata anche (e sempre) sul prezzo, dovendo quindi imporre continuamente tra le priorità l'obiettivo di miglioramenti di efficienza.

La necessità di trasformare sempre più i costi da fissi a variabili, mantenendo la capacità di poter rispondere prontamente alle mutazioni dei mercati e riducendo i rischi d'impresa, ha portato le aziende, come già detto, ad una focalizzazione sempre più spinta sul proprio *core business* optando, in maniera più o meno marcata, per la terziarizzazione delle altre attività. Va poi ricordato come esistano casi in cui anche parte delle attività *strategiche* vengono delegate a fornitori, che grazie alle loro competenze specifiche portano ad un aumento del valore finale di prodotti e servizi.

Anche gli studi effettuati in questi anni dai centri di ricerca confermano la correttezza di questa tendenza.

Si noti infatti che, come illustrato in Tavola 1, i ritorni sulle vendite (ROS) e sugli investimenti (ROI) mostrano generalmente una dipendenza abbastanza esplicita dal grado di integrazione verticale (espresso nei grafici come incidenza percentuale del Valore Aggiunto sul Fatturato).

Tavola 1. relazione tra redditività e integrazione verticale



È giusto pertanto sostenere che per raggiungere maggior flessibilità, mantenendo una redditività soddisfacente, la strada verso la esternalizzazione va affrontata in maniera decisa, evitando soluzioni «intermedie» che molto probabilmente non potranno portare ad alcun vantaggio competitivo.

Parallelamente, ricordiamo quello che ormai è un dato di fatto: la concorrenza sui mercati deve essere vista e valutata a livello di «intera catena logistica» (*supply chain*). Sono in effetti le intere filiere che competono fra loro, aumentando o perdendo valore in funzione delle esigenze e delle scelte del cliente finale (l'ultimo utente a valle della catena).

Questo fa capire come, spesso, sia preferibile appartenere alla supply chain «vincente» senza necessariamente possedere un ruolo dominante in termini di acquisizione del valore generato dall'intera catena.

## IL NUOVO RUOLO DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

In un'ottica di integrazione sempre più spinta dell'azienda con l'esterno sia a monte che a valle, anche il sistema di approvvigionamento ha registrato alcuni mutamenti significativi, e soprattutto un importante ampliamento dei propri obiettivi.

Diventa fondamentale, infatti, la continua ricerca di opportunità per la creazione di valore aggiunto a livello di intera catena di fornitura. Tale obiettivo si affianca, di fatto, al perseguimento dei tradizionali obiettivi di risparmio interno. A sua volta, anche l'efficienza va oggi ricercata con una visione il più possibile *globale*, al fine di evitare *subottimizazioni*. Va infatti tenuto presente come determinate scelte, operate con un'ottica «ristretta», potrebbero portare ripercussioni su altre aree aziendali, generando ulteriori costi e non portando pertanto vantaggi reali all'azienda.

Volendo sintetizzare la *missione* che deve caratterizzare (e caratterizzerà) sempre più il processo degli approvvigionamenti in futuro, si può affermare che essa consiste nel raggiungimento del miglior equilibrio fra *spesa, costi interni e livelli di servizio*.

La gestione della «spesa», determinata contemporaneamente da tipologia/volumi dei fabbisogni interni e da capacità di gestione dei fornitori, deve mantenere il controllo su *domanda interna e mercato dell'offerta*. Per quanto riguarda invece i «costi interni» e i «livelli di servizio», le leve fondamentali risiedono nell'efficienza e nell'efficacia del *processo*, mediante l'adeguatezza della *struttura organizzativa* e dei *meccanismi operativi a supporto*.

È possibile intuire pertanto come una gestione completa dell'intero sistema debba avvalersi di approcci manageriali efficaci. Al fine di garantire una gestione del processo di approvvigionamento che permetta un continuo miglioramento delle prestazioni, riteniamo importante sottolineare come quest'area aziendale vada affrontata in maniera estremamente sistemica.

A tal proposito, può essere molto utile mantenere come riferimento un modello strutturale che possa guidare le attività di analisi e di intervento per il miglioramento del sistema. Ne proponiamo uno, tratto dalla letteratura specifica e rappresentato in Tavola 2, ritenendolo particolarmente adeguato per catturare l'alta complessità e tutti gli aspetti determinanti legati alla gestione degli approvvigionamenti.

Attraverso questo modello, il sistema degli approvvigionamenti può essere scomposto in cinque elementi:

- la formazione della domanda interna;
- la soddisfazione della domanda;
- l'accesso al mercato dell'offerta;

### La soddisfazione della domanda

La *soddisfazione della domanda* viene espletata mediante i meccanismi operativi del *ciclo passivo*. Le determinanti da cui il ciclo passivo principalmente dipende sono riferite a: ripetitività dei fabbisogni, governabilità (capacità di trattare sul mercato fronteggiando precisi vincoli come numero di fornitori e disponibilità generale dei beni), possibilità di utilizzare standard di acquisto, metodi di pianificazione della domanda (che influenzano la capacità di programmazione degli acquisti) e modalità per la sua manifestazione.

### L'accesso al mercato dell'offerta

L'approvvigionamento, una volta esclusa qualsiasi ipotesi di produzione interna, deve necessariamente passare attraverso l'*accesso al mercato dell'offerta*. Per quanto riguarda quest'ambito, che riprenderemo in maniera più circostanziata in seguito, le caratteristiche principali che guidano la gestione dei fornitori sono: reperibilità dei beni/servizi richiesti, disponibilità ed accessibilità alle fonti di approvvigionamento, modalità di acquisto utilizzabili, rapporti esistenti con i fornitori.

### La struttura operativa

La *struttura operativa* consiste nelle mansioni, nei carichi di lavoro, negli strumenti, nelle modalità di interazione che la stessa struttura ha con gli altri enti aziendali e con il mercato d'offerta.

### La fornitura del servizio

Infine, la *fornitura del servizio* nei confronti degli enti aziendali richiedenti va valutata principalmente in funzione di tempi di emissione di ordini e contratti, tempi di consegna dei beni e servizi richiesti, raggiungimento di obiettivi di efficienza.

### Gli ambiti di gestione e la guida al miglioramento

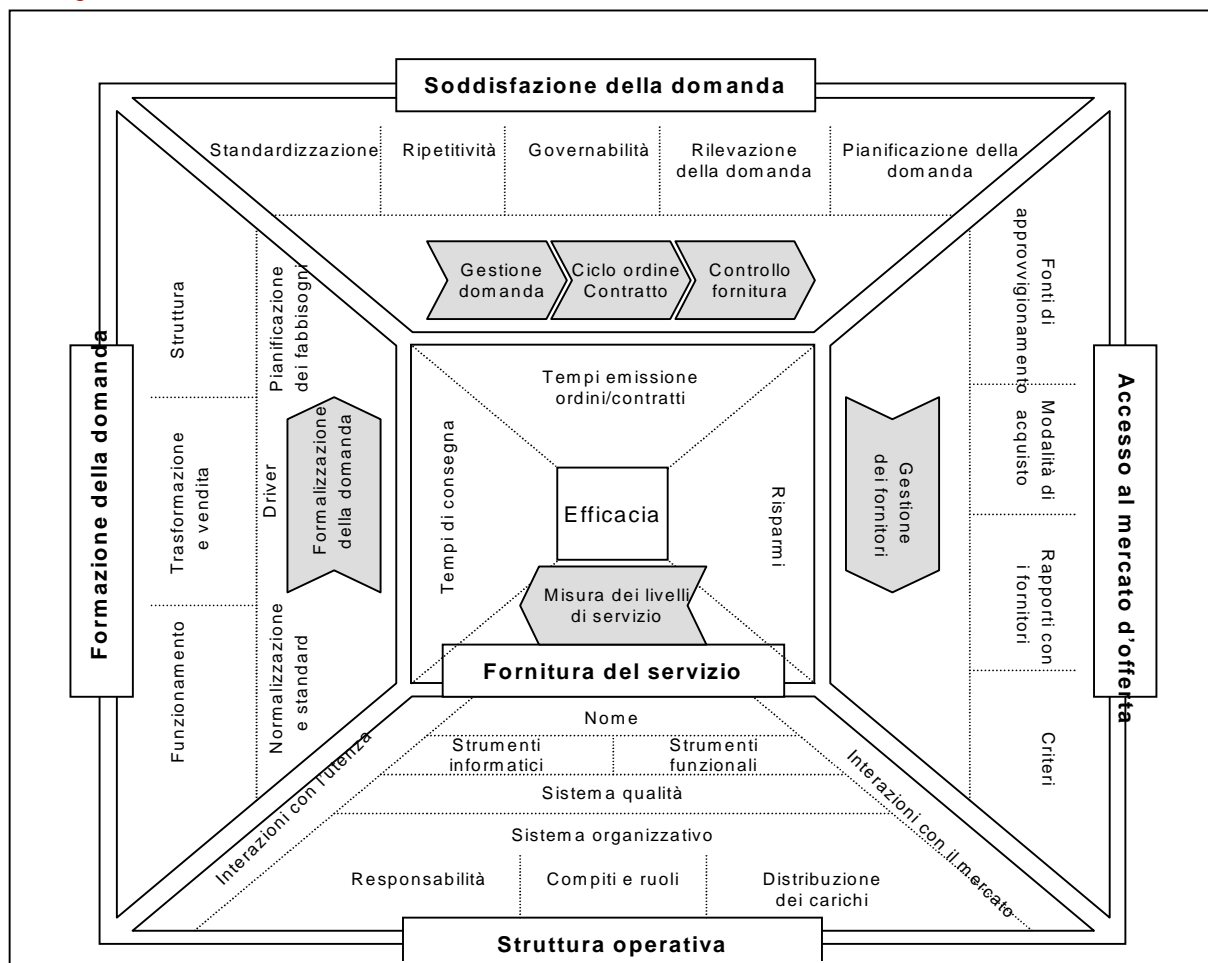
Ad un'osservazione del modello appena proposto, sottolineiamo come troppo spesso le aziende concentrino le loro risorse solo sulle parti relative alla *soddisfazione della domanda* (nello schema, in alto), con la ricerca di un più corretto e veloce svolgimento delle attività del ciclo passivo, e alla *struttura operativa*, mediante il rafforzamento degli strumenti e, in alcuni casi, dell'organizzazione.

Ciò è presumibilmente dovuto all'influenza delle prime metodologie di *riorganizzazione dei processi*, che focalizzano troppo l'attenzione sulla razionalizzazione e l'ottimizzazione delle attività, tralasciando gli aspetti maggiormente strategici e di impatto sullo sviluppo del business. L'introduzione di nuovi modelli organizzativi *snelli* e l'avvento di soluzioni tecnologiche come gli **ERP**, infatti, hanno forse un po' «oscurato» uno dei principi cardine del **Business Process Reengineering**<sup>1</sup>: la riprogettazione delle attività può e deve essere affrontata con l'obiettivo di creare nuovo valore, individuando eventualmente modalità innovative per svolgere «meglio» il business o addirittura per trasformarlo.

In effetti si può a ragion veduta ritenere che senza un adeguato approccio alle altre componenti del sistema, un progetto di ottimizzazione organizzativa del processo d'acquisto rischi di non portare all'azienda risultati significativi, e tantomeno sostenibili nel tempo.

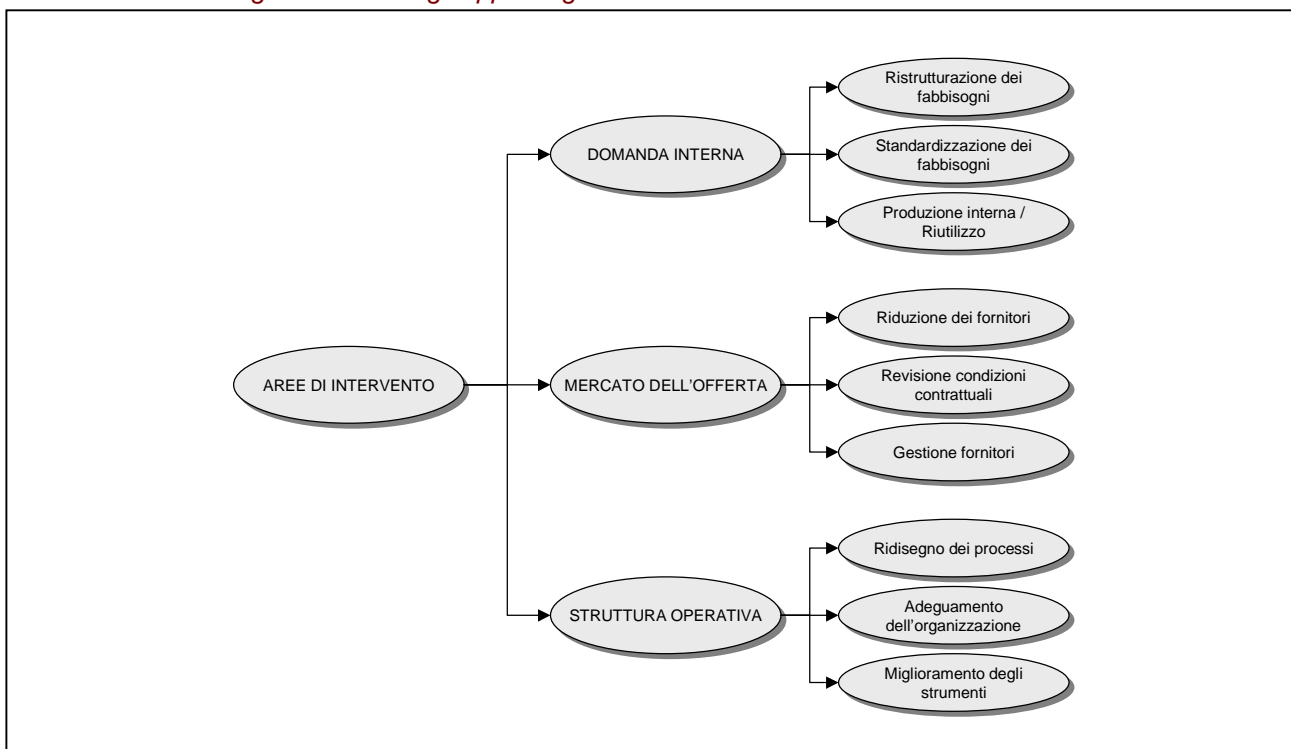
Mantenendo il modello descritto come riferimento, si può procedere invece in modo «guidato» all'analisi di tutti gli ambiti del sistema degli approvvigionamenti e all'individuazione delle aree e delle linee di intervento. Viene illustrato in Tavola 3 un esempio delle aree di miglioramento che potrebbero essere individuate, scaturite dall'utilizzo come «canovaccio», in fase di analisi, del modello strutturale sopra proposto.

Tavola 2 . Modello del sistema degli approvvigionamenti - Fonte: R. Colangelo, «Supply Chain Management», Il Sole 24 Ore, Milano, 2001



<sup>1</sup> Si consiglia la lettura di M. Hammer, J. Champy, *Ripensare l'azienda – un manifesto per la rivoluzione manageriale*, 1994, Sperling & Kupfer Editori.

*Tavola 3 . Aree di miglioramento negli approvvigionamenti*



Le tre aree di intervento proposte corrispondono ad altrettanti, precisi obiettivi di efficienza:

- le iniziative inerenti la domanda interna portano infatti ad una riduzione dei fabbisogni, quindi della spesa;
- azioni nell'ambito del mercato d'offerta mirano a diminuire, come vedremo anche in seguito, i costi complessivi di fornitura;
- miglioramenti sulla struttura operativa volgono a ridurre i costi interni.

Si noti come ad ognuno dei gruppi di iniziative di miglioramento illustrate corrisponda di fatto un preciso risultato di efficienza, riconducibile al modello strutturale di riferimento e ricollegabile ad una delle tre variabili chiave che, come detto all'inizio di questo paragrafo, il sistema degli approvvigionamenti è chiamato ad ottimizzare.

### **GESTIONE DEI FORNITORI, COSTO GLOBALE E LEVE COMPETITIVE**

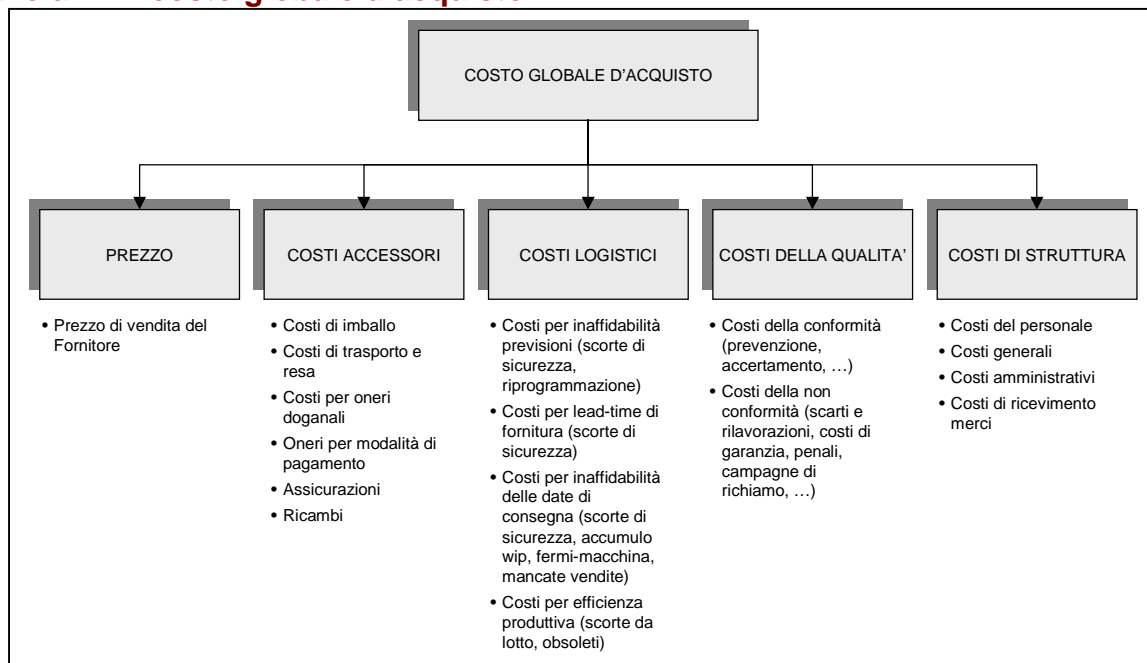
L'evoluzione del rapporto con i fornitori implica profondi mutamenti sulle modalità operative di gestione del processo degli acquisti.

La gestione dell'approvvigionamento in un'ottica di *massimizzazione del vantaggio per l'intera supply chain* deve determinare necessariamente il superamento della sola attenzione al prezzo d'acquisto.

#### **Il costo globale**

Riteniamo pertanto che sia assolutamente opportuno creare le condizioni in azienda affinché il processo di approvvigionamento funzioni con il chiaro obiettivo di ottimizzare un **costo globale d'acquisto**, e non più il solo prezzo d'acquisto. Proponiamo sinteticamente in Tavola 4 le componenti principali di tale costo.

**Tavola 4 . il costo globale d'acquisto**



Il costo globale è sicuramente un indicatore più idoneo alla valutazione economica delle azioni, nella precisa ottica di *gestione per processi*<sup>2</sup>.

Va infatti sottolineato come i costi collegati alle scelte operate in fase di acquisto siano estremamente variegati, e come essi si riversino su un ampio spettro di attività aziendali. Ha senso, pertanto, controllare tutte le componenti di costo specifiche della fornitura, e svolgere inoltre attività di ricerche di mercato e gestione dei rapporti con i fornitori mantenendo la ricerca del minimo costo globale d'acquisto come linea guida.

Osserviamo, tra l'altro, che attraverso un approccio basato sul costo globale l'azienda può garantirsi una visione «trasversale», superando la logica funzionale che, almeno nella nostra esperienza, spesso rappresenta uno dei maggiori ostacoli allo sfruttamento delle opportunità competitive che una gestione integrata degli acquisti potrebbe offrire.

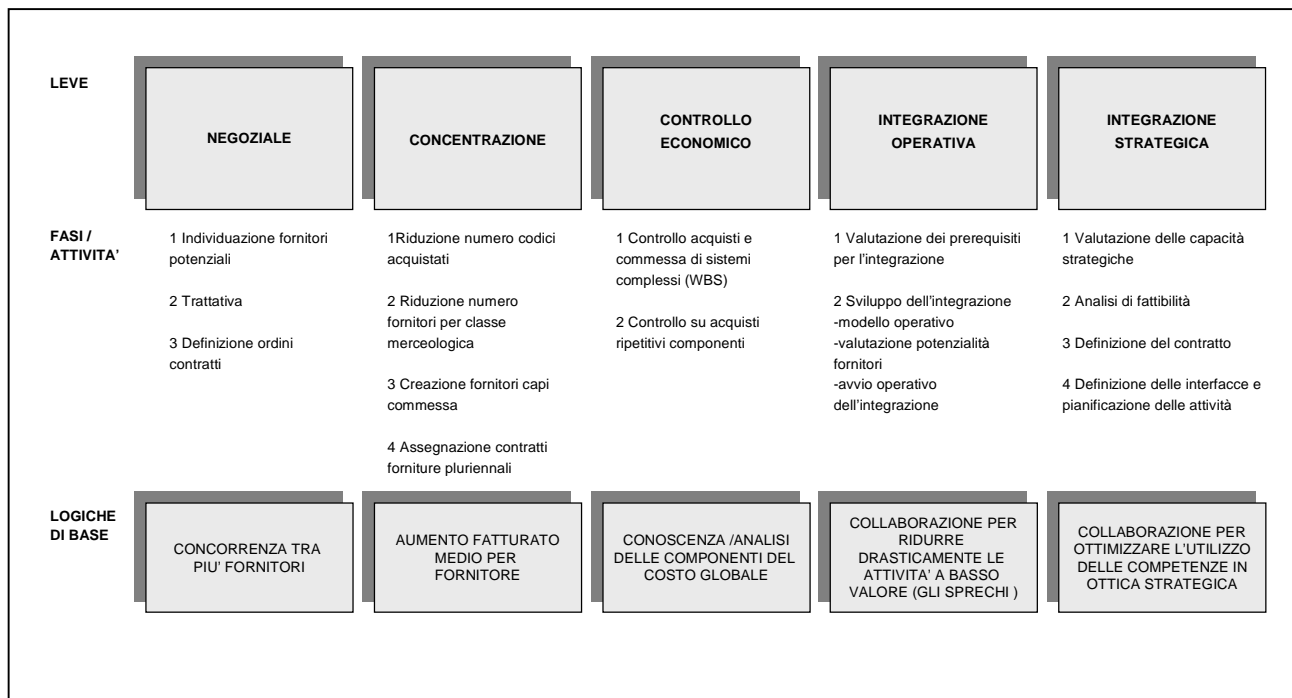
Come già detto, i miglioramenti più significativi registrati in questi anni nell'ambito degli approvvigionamenti hanno riguardato soprattutto il rafforzamento dei processi operativi (programmazione dei fabbisogni e ciclo passivo). Riferendoci al modello proposto nel precedente paragrafo, riteniamo che la componente del sistema oggi rimasta più «indietro», in un ipotetico percorso di innovazione del sistema di approvvigionamento attuato dalle PMI, sia quella relativa alla gestione dei fornitori e quindi all'accesso al mercato dell'offerta.

Concentrando pertanto l'attenzione proprio su quest'ambito degli approvvigionamenti, illustriamo il contesto odierno e le opportunità che ci sembra siano ancora, nella maggior parte dei casi, da comprendere e da cogliere.

Viene mostrato in Tavola 5 un riassunto schematico dei principali approcci alla gestione dei fornitori, ordinati sostanzialmente in funzione del grado di sensibilità che ognuno di tali approcci mostra nei confronti del *costo globale*.

<sup>2</sup> Per approfondimenti, si rimanda a: D. Mondaini, <<Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi>>, <<Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi">>, <<Riorganizzare i processi critici per migliorare le prestazioni dell'impresa>>, pubblicati rispettivamente su *Amministrazione e Finanza*, n. 20/1999 pag. 35, n. 21/1999 pag.21, n. 22/1999 pag. 32.

Tavola 5 . Le leve competitive per la gestione degli acquisti



### Le leve competitive

Come illustrato, possono essere individuati cinque gruppi di tecniche e metodologie di gestione dei fornitori, che risultano di fatto leve competitive differenti.

Riassumiamo sinteticamente le caratteristiche relative all'utilizzo delle diverse leve, e le problematiche principali relative ad ognuna di esse<sup>3</sup>:

- *negoziale*: consiste nell'approccio agli acquisti più tradizionale, che si propone di raggiungere l'efficienza mediante la trattativa e la continua messa in competizione, ove possibile, di più fornitori;
- *concentrazione delle forniture*: con questa metodologia si ricercano determinazione, controllo e riduzione del costo attraverso la concentrazione dei volumi d'acquisto su pochi fornitori. L'aumento del volume per fornitore può infatti permettere una diminuzione del costo globale unitario, raggiungibile o grazie alla riduzione dei prezzi (economie di scala) o per l'eliminazione di parte dei costi interni (dipendenti dalla complessità gestionale);
- *controllo economico delle forniture*: tale approccio mira a conoscere in maniera analitica la composizione del costo globale. Questo può permettere all'azienda di ricercare ottimizzazioni su ognuna delle micro-componenti del costo, con la gestione di ogni singola attività (make or buy, suddivisione di una fornitura, eliminazione delle attività senza valore aggiunto);
- *integrazione operativa*: con questo tipo di impostazione del rapporto di fornitura, l'obiettivo è quello di creare rapporti di collaborazione che portino ad una riduzione complessiva degli sprechi, sia in termini di qualità (riduzione degli scarti, spostamento del controllo qualità presso il fornitore), sia in termini logistici (minori scorte per maggiore affidabilità del fornitore, ottimizzazione dei lotti, razionalizzazione congiunta di imballo e pallettizzazione). Sensibili, in questo tipo di rapporto, diventano anche i vantaggi di costo per i fornitori, che grazie soprattutto all'integrazione delle informazioni possono ottenere efficienze, grazie alla capacità di una miglior organizzazione;
- *integrazione strategica*: con questo approccio, si intende coinvolgere i fornitori nella definizione strategica del business, condividendo con essi i rischi e delegando ad essi parte delle attività-chiave per il successo sul mercato. Tipici casi sono quelli del «codesign», in cui il fornitore ha la piena autonomia e responsabilità nella progettazione e realizzazione di un prodotto o di un sottoassieme critico, o di rapporti di

<sup>3</sup> Per approfondimenti, si consiglia la lettura di G. Merli, *Comakership – Clienti e fornitori: come fare business insieme*, ISEDI, Milano, 1997

«comarketing», instaurati soprattutto tra produttori e distributori con forti piani di investimenti commerciali comuni.

È chiaro che parte della capacità di attuare tali leve dipende dalla forza che l'azienda acquirente possiede nei confronti dei fornitori.

Per quanto riguarda il ricorso a una o all'altra leva, risulta interessante commentare le modalità di gestione comunemente assunte tra le PMI. Riteniamo infatti, senza voler forzatamente generalizzare, che sia plausibile identificare le imprese medio – piccole come quella tipologia di aziende che più difficilmente può imporre le proprie scelte, operative e strategiche, agli altri attori della supply chain. Questo determina ancor di più la necessità di conoscere i benefici di scelte gestionali differenti, per poterli poi eventualmente condividere con i fornitori.

## IL RIEQUILIBRIO DELLE LEVE

L'esperienza maturata sul campo<sup>4</sup> ci ha portato ad individuare uno scenario ben preciso. Se da un lato la leva negoziale determina ancora l'approccio portante nella gestione degli acquisti, è anche vero che le aziende denotano comunque una certa sensibilità ad un approccio più innovativo, che tende a conferire importanza alla collaborazione.

È importante osservare come nessuna delle leve competitive sopra illustrate sia di per sé migliore delle altre. Il livello di integrazione ottimale varia, in funzione di variabili interne (tipo di azienda, livello di maturità degli acquisti, ...) ed esterne (concorrenza, caratteristiche del mercato di fornitura, ...).

Occorre sottolineare come, anche all'interno della stessa azienda, possano benissimo «convivere» approcci diversi. Risulta quindi opportuno, nell'ambito delle politiche d'acquisto aziendali, pensare ad un *riequilibrio delle leve competitive*, in modo da poter gestire le diverse specificità legate alle forniture con le modalità più opportune ed in modo estremamente coerente e deciso.

Il concetto della *diversificazione* delle tecniche gestionali all'interno dell'azienda, in funzione delle principali variabili di riferimento, è già stato proposto su questa rivista, relativamente ad altre problematiche aziendali<sup>5</sup>. Anche per gli approvvigionamenti, una metodologia che tende a suddividere in «fette più ristrette» il problema, per individuare poi la soluzione migliore per ognuna di esse, ci sembra l'approccio vincente.

## POSIZIONAMENTO DEI FORNITORI E POLITICHE D'ACQUISTO

La scelta del tipo di gestione da adottare e l'individuazione dei fornitori con cui sviluppare le differenti modalità di rapporto deve dipendere da un'analisi accurata della «strategicità» dei singoli fornitori. Tale analisi deve essere eseguita in funzione di parametri come valore apportato dal fornitore, reperibilità, grado di importanza sul volume totale d'acquisto, incidenza sul fatturato del fornitore.

È proprio su questo passaggio iniziale, propedeutico a qualsiasi piano di diversificazione delle politiche d'acquisto, che tra le aziende risulta mancare la necessaria chiarezza. È evidente che senza la conoscenza precisa di quali siano i fornitori «giusti», su cui sviluppare un'evoluzione del rapporto, qualsiasi proposito di gestione *strategica* degli approvvigionamenti risulta poi di scarsa efficacia attuativa.

Proviamo pertanto a fornire qualche spunto, che possa aiutare chi legge a valutare il proprio parco fornitori mediante un percorso di analisi, allo stesso tempo semplice e rigoroso.

### Il portafoglio fornitori

Ci sembra opportuno ricordare che un'analisi dovrebbe partire dalla suddivisione del portafoglio fornitori in *classi merceologiche*, e cioè in famiglie per cui i beni/servizi approvvigionati siano simili, in modo da poter considerare i fornitori potenzialmente intercambiabili. Per ognuna delle classi merceologiche individuate, è poi opportuno approfondire ulteriormente l'analisi, per sviluppare considerazioni comparative.

Volendo affrontare la gestione dei fornitori in chiave «strategica» osserviamo come, nella maggior parte dei casi, i migliori rapporti tra fornitore e cliente risultino essere quelli ritenuti *bilanciati*.

<sup>4</sup> In proposito, segnaliamo le Tavole Rotonde di Mondaini Partners. Per quanto riguarda il tema di questo articolo, («Il miglioramento della relazione e collaborazione con i fornitori strategici») e richiedere informazioni, ci si può rivolgere a: [astancari@mondainipartners.com](mailto:astancari@mondainipartners.com).

<sup>5</sup> Per quanto riguarda la gestione delle scorte, infatti, il concetto di «diversificazione gestionale» è già stato illustrato come logica portante per una gestione evoluta. Per approfondimenti, si rimanda a: A. Stancari, «Gestire le scorte con la Cross Analysis: un'attività efficiente», *Amministrazione e Finanza*, N. 14/2001, pag. 27.

Uno squilibrio nei rapporti di forza tra le parti può rappresentare infatti un fattore di crisi, sia nel caso in cui sia il cliente ad avere una posizione nettamente predominante (mutazioni dei fabbisogni potrebbero danneggiare il fornitore anche in modo drastico), sia nel caso in cui sia il fornitore a possedere maggior potere contrattuale (affidarsi ad un solo fornitore può essere rischiosissimo, essere clienti marginali per un fornitore non determina buone premesse per una collaborazione).

### La matrice «impegno – utilizzo»

Alla luce di quanto appena detto, può risultare interessante «osservare» il proprio parco fornitori mediante uno specifico strumento di analisi: la matrice «impegno – utilizzo». Tale matrice mette in relazione i due aspetti principali che determinano i rapporti di forza fra azienda e fornitore.

Da un lato, infatti, è fondamentale analizzare per ogni fornitore l'*impegno del fornitore*, cioè l'incidenza che il volume d'affari intrapreso (il totale acquistato) con uno specifico fornitore assume sul suo volume d'affari complessivo (fatturato). Dall'altro lato è importante valutare l'*utilizzo del fornitore*, cioè la quota di acquisti che l'azienda affida ad ognuno dei propri fornitori. In Tavola 6 è illustrato un esempio della Matrice.

Tavola 6 . la Matrice Impegno – Utilizzo

<i>Impegno</i> \ <i>Utilizzo</i>	> 25%	15% - 25%	5% - 15%	< 5%
> 15%	V			
9% - 15%	I			IV
3% - 9%	VI			
< 2%	II		III	

Osservando tale esempio, si nota che sia le ascisse sia le ordinate della matrice sono contrassegnate da alcuni valori particolarmente significativi, che delimitano alcune aree, dividendo l'intera matrice in «fette» distinte.

Per ognuna delle due dimensioni della matrice, infatti, vanno individuati un valore limite superiore ed uno limite inferiore. Generalmente, superando tali valori il rapporto con il fornitore presenta maggiori criticità<sup>6</sup>.

Per quanto riguarda l'*impegno*, infatti, esistono i seguenti casi estremi:

- *impegno oltre il valore limite superiore*. In questo caso, un fornitore che supera certi limiti (25% nell'esempio), nel caso in cui l'azienda decida di variare il suo utilizzo, potrebbe presentare una scarsa elasticità. Infatti, un aumento di richiesta potrebbe non essere soddisfatta per limiti di capacità del fornitore, mentre diminuzioni di utilizzo potrebbero portarlo anche a perdite rilevanti;

<sup>6</sup> Sottolineiamo che i valori percentuali per impegno e utilizzo riportati nell'esempio di Tavola 6 sono chiaramente relativi ad un caso aziendale specifico, e pertanto vanno letti solo come riferimento metodologico: gli effettivi valori oltre cui una situazione diventa critica variano in funzione del contesto, e vanno definiti in fase preliminare d'analisi.

- *impegno inferiore al valore limite inferiore.* Se l'azienda non rappresenta una quota significativa sul volume di business del fornitore (stimata nell'esempio oltre il 5%), quest'ultimo può ritenere l'azienda cliente di scarsa importanza e, in ottica prospettica, non essere particolarmente interessato a soddisfare esigenze specifiche;

Relativamente all'*utilizzo*, invece, le situazioni più critiche sono:

- *eccessivo utilizzo del fornitore.* Un fornitore che rappresenti una quota di volume d'acquisto eccessivamente importante (nell'esempio, oltre il 15%) può rappresentare una criticità. L'eccessiva dipendenza non è mai auspicabile: problemi di capacità del fornitore rischiano di riversarsi in maniera ancora più negativa sul cliente;
- *basso utilizzo del fornitore.* I fornitori con utilizzo troppo basso (meno del 3%, nell'esempio) potrebbero portare ad un eccessivo frazionamento e all'aumento del numero di fornitori.

Riferendoci alla matrice raffigurata nella Tavola 6, illustriamo le caratteristiche delle diverse aree, opportunamente numerate e corrispondenti a gruppi di fornitori da valutare e gestire con ottiche diverse:

- *I)* i fornitori appartenenti a questa area della matrice, tendenti contemporaneamente ad un alto impegno e ad un utilizzo importante, dovrebbero essere ridimensionati, anche se preferibilmente evitando azioni drastiche. In caso di soddisfazione nei confronti delle prestazioni di fornitura, è giusto pensare che sia preferibile diminuire soprattutto il valore relativo all'impegno, magari intervenendo direttamente per favorire la crescita su altri clienti o mercati;
- *II)* in questa zona, fornitori con alto impegno (e pertanto a rischio nel lungo periodo) e basso utilizzo dovrebbero essere tendenzialmente sostituiti dai fornitori migliori, in termini di qualità e affidabilità, presenti nella zona III;
- *III)* questa è l'area corrispondente a quei fornitori con impegno e utilizzo poco rilevanti. Per essi si auspicano buone prestazioni che possano giustificare un loro spostamento verso l'alto e, conseguentemente, verso sinistra;
- *IV)* i fornitori appartenenti a questa area, presumibilmente di grandi dimensioni (basso impegno) e con un utilizzo medio, vanno identificati come buoni «candidati» ad acquisire volumi per l'eventuale diminuzione dell'impiego di fornitori insoddisfacenti;
- *V)* l'area corrispondente alla parte alta della matrice comprende i fornitori con impegno non eccessivo, e utilizzo importante. Per questi fornitori, si presume una situazione stazionaria;
- *VI)* Questa è l'area che riteniamo teoricamente quella *ottimale*: i fornitori appartenenti a questa zona della matrice, e caratterizzati da buone prestazioni, risultano i fornitori su cui ha maggior senso pensare in termini di evoluzione del rapporto. Investendo su piani di sviluppo di relazioni maggiormente collaborative (dalla concentrazione alla comakership), l'azienda può aspettarsi da questo gruppo di fornitori le risposte più adeguate.

Da quanto appena detto, si può così cominciare ad affrontare il parco fornitori, individuando possibili azioni nei confronti di ognuno di essi. Osserviamo, come si evince dall'illustrazione dei diversi gruppi di fornitori individuabili in matrice, che la tendenza dovrebbe essere generalmente quella di spostare i fornitori verso la zona VI.

Una volta analizzato il proprio parco fornitori, e individuate le linee guida per un'ottimizzazione del suo assetto complessivo, sarà possibile valutare le modalità più opportune di gestione del rapporto, in funzione dei vincoli e delle competenze specifiche.

La valutazione delle caratteristiche specifiche relative alle diverse classi merceologiche e l'analisi del portafoglio fornitori offrono all'azienda la possibilità di definire una mappa completa delle politiche d'acquisto idonee, delle leve competitive da adottare per ogni classe e per ogni gruppo di fornitori, delle azioni principali per il riequilibrio dell'intero portafoglio.

## CONCLUSIONI

Abbiamo affrontato il tema degli approvvigionamenti, sottolineando come sia opportuna una sua collocazione all'interno del nuovo approccio strategico che tende ad affrontare la competizione a livello di *supply chain* complessiva, cercando soluzioni strategiche ed operative che portino a vantaggi reali per l'intera catena di fornitura.

In quest'ottica, abbiamo proposto un modello di riferimento, sulla base del quale sia possibile chiarire bene gli ambiti e le variabili che il sistema degli approvvigionamenti deve affrontare, per poter meglio perseguire risultati complessivamente significativi.

In questo contesto, occorre chiarire come una corretta gestione dei fornitori debba superare il tradizionale approccio «negoziale», continuamente focalizzato sulla messa in competizione di più fornitori con l'obiettivo di ottenere il prezzo d'acquisto più vantaggioso. A nostro parere, è opportuna invece una gestione che si riferisca alla valutazione di un costo *globale* d'acquisto, che tenga in considerazione la *resa* della fornitura, cioè di tutti i costi che le prestazioni di fornitura generano all'interno del sistema aziendale.

È bene pertanto pensare ad un *riequilibrio delle leve competitive* nella gestione dei fornitori, chiarendo innanzitutto molto bene quali fornitori possano essere «strategici», cioè quelli che offrono le migliori premesse per successivi piani di integrazione.

## GLOSSARIO

### **Business Process Reengineering (BPR)**

Tecnica di gestione, basata sulla visione dell'azienda come insieme di processi che mira a sviluppare una visione innovativa di quanto è necessario per creare ed offrire un prodotto/servizio di valore per il cliente.

### **Enterprise resource planning (ERP)**

Sistema informativo integrato finalizzato a gestire la conoscenza dei processi e della attività aziendali, attraverso supporti informatici capaci di indirizzare, integrare e controllare economicamente tutti i processi di business.

---

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito [www.sanpaoloimi.com/impres](http://www.sanpaoloimi.com/impres)

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. – Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, Ipsoa Editore