

# Acquistare prodotti e servizi

*Processi, logiche e soluzioni gestionali*

a cura di

GIUSEPPE STABILINI

Prefazione di Alberto Grando

Presentazioni di Emilio Dolci e di Sandro Ligugnana

Rizzoli **E**TAS

a cura di GIUSEPPE STABILINI

Acquistare  
prodotti e servizi  
*Processi, logiche  
e soluzioni gestionali*

Prefazione di Alberto Grando

Presentazioni di Emilio Dolci  
e di Sandro Ligugnana

Rizzoli **E**TAS

Redazione e fotocomposizione: Studio Norma, Parma

ISBN 978-88-17-05802-5

Copyright © 2005 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione Etas: settembre 2005

Prima ristampa Rizzoli Etas: gennaio 2012

[www.etaslab.it](http://www.etaslab.it)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org).

Sommario

---

|                                                                       |                                                                                                             |      |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Prefazione</b>                                                     | <i>di Alberto Grando</i>                                                                                    | IX   |
| <b>L'ufficio acquisti diventa Procurement Service Provider</b>        | <i>di Emilio Dolci</i>                                                                                      | XI   |
| <b>Procurement: da parola quasi sconosciuta a funzione strategica</b> | <i>di Sandro Ligugnana</i>                                                                                  | XIII |
| <b>CAPITOLO 1</b>                                                     | <b>Introduzione</b> <i>di Enzo Baglieri e Giuseppe Stabilini</i>                                            | 1    |
|                                                                       | 1.1 Il contesto di riferimento                                                                              | 1    |
|                                                                       | 1.2 Acquisti e performance aziendali: l'assunto centrale e gli obiettivi generali del lavoro                | 5    |
|                                                                       | 1.3 Il piano dell'opera                                                                                     | 9    |
|                                                                       | 1.4 La metodologia di ricerca                                                                               | 12   |
|                                                                       | 1.5 Ringraziamenti                                                                                          | 15   |
|                                                                       | <i>Note</i>                                                                                                 | 16   |
| <b>CAPITOLO 2</b>                                                     | <b>Il processo di acquisto</b> <i>di Giuseppe Stabilini</i>                                                 | 17   |
|                                                                       | 2.1 Introduzione                                                                                            | 17   |
|                                                                       | 2.2 Gli obiettivi dell'attività di acquisto                                                                 | 17   |
|                                                                       | 2.3 Il processo di acquisto e le attività fondamentali                                                      | 19   |
|                                                                       | 2.4 Il Total Cost of Ownership                                                                              | 22   |
|                                                                       | <i>Note</i>                                                                                                 | 29   |
| <b>CAPITOLO 3</b>                                                     | <b>I nuovi strumenti a supporto dei processi di acquisto</b> <i>di Raffaele Secchi e Giuseppe Stabilini</i> | 31   |
|                                                                       | 3.1 Introduzione                                                                                            | 31   |

|                   |                                                                                                         |     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                   | 3.2 Il ruolo delle tecnologie                                                                           | 32  |
|                   | 3.3 L'impatto della rete Internet sullo scambio di informazioni: gli infomediari                        | 39  |
|                   | 3.4 Le electronic-Reverse Auction (e-RA)                                                                | 46  |
|                   | <i>Il caso Exiros: le criticità nell'impiego delle e-RA</i>                                             | 58  |
|                   | <i>Note</i>                                                                                             | 62  |
| <b>CAPITOLO 4</b> | <b>La gestione e l'acquisto dei materiali diretti</b>                                                   |     |
|                   | <i>di Raffaele Secchi</i>                                                                               | 65  |
|                   | 4.1 Introduzione                                                                                        | 65  |
|                   | 4.2 Lo stato dell'arte nella gestione dei materiali diretti                                             | 66  |
|                   | 4.3 Le prassi innovative per la gestione dei materiali diretti                                          | 72  |
|                   | 4.4 Il ruolo delle nuove tecnologie nella gestione degli acquisti dei materiali diretti                 | 78  |
|                   | <i>Il caso Ducati Motor Holding: la riorganizzazione dei processi di acquisto dei materiali diretti</i> | 88  |
|                   | <i>Note</i>                                                                                             | 93  |
| <b>CAPITOLO 5</b> | <b>La gestione e l'acquisto dei materiali indiretti</b>                                                 |     |
|                   | <i>di Giuseppe Stabilini</i>                                                                            | 95  |
|                   | 5.1 Le caratteristiche dei materiali indiretti                                                          | 95  |
|                   | 5.2 Le logiche di gestione del processo di acquisto dei materiali indiretti                             | 99  |
|                   | 5.3 Le prassi gestionali                                                                                | 106 |
|                   | <i>Il caso Statim Spa: la gestione del processo di acquisto di lab supply</i>                           | 118 |
|                   | <i>Note</i>                                                                                             | 127 |
| <b>CAPITOLO 6</b> | <b>La gestione e l'acquisto dei servizi</b>                                                             |     |
|                   | <i>di Monica Dellantonio e Silvia Zamboni</i>                                                           | 129 |
|                   | 6.1 Introduzione                                                                                        | 129 |
|                   | 6.2 Definizione e classificazione dei servizi                                                           | 132 |
|                   | 6.3 Il processo di acquisto di servizi: organizzazione e ruoli coinvolti                                | 139 |
|                   | 6.4 Le fasi del processo                                                                                | 140 |
|                   | 6.5 L'acquisto dei servizi di facility management                                                       | 152 |
|                   | <i>Il caso Gillette Srl: l'acquisto di servizi logistici</i>                                            | 157 |
|                   | <i>Note</i>                                                                                             | 161 |
| <b>CAPITOLO 7</b> | <b>La selezione e la valutazione dei fornitori</b>                                                      |     |
|                   | <i>di Giuseppe Stabilini</i>                                                                            | 163 |
|                   | 7.1 L'importanza del sistema di valutazione dei fornitori                                               | 163 |
|                   | 7.2 Il processo di selezione e di valutazione dei fornitori                                             | 165 |
|                   | 7.3 L'ampiezza e profondità della selezione e valutazione                                               | 170 |
|                   | 7.4 La valutazione preventiva del potenziale: new task o modified rebuy                                 | 172 |

|                         |                                                                                                               |         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 7.5                     | La valutazione ex post:<br>strumenti di controllo o straight buy                                              | 173     |
| 7.6                     | I metodi di scelta finale                                                                                     | 178     |
| 7.7                     | Utilizzo delle informazioni generate dalla selezione<br>e valutazione dei fornitori                           | 188     |
| 7.8                     | Conclusioni                                                                                                   | 190     |
|                         | <i>Il caso Elica Spa: la valutazione dei fornitori come leva<br/>di miglioramento</i>                         | 191     |
|                         | <i>Note</i>                                                                                                   | 199     |
| <br>CAPITOLO 8          | <br><b>Le misure di performance dell'ufficio acquisti</b><br><i>di Valeria Belvedere e Francesco Gallmann</i> | <br>201 |
| 8.1                     | La misura delle performance dell'ufficio acquisti                                                             | 201     |
| 8.2                     | Le singole metriche                                                                                           | 202     |
| 8.3                     | I sistemi di misure: le logiche di progettazione<br>e i principali modelli di riferimento                     | 207     |
| 8.4                     | Il processo di misurazione                                                                                    | 211     |
|                         | <i>Il caso Barilla: la valutazione delle performance<br/>dell'ufficio acquisti</i>                            | 217     |
|                         | <i>Note</i>                                                                                                   | 222     |
| <br>APPENDICE           | <br><b>Il questionario della ricerca</b>                                                                      | <br>223 |
| <br><b>Bibliografia</b> |                                                                                                               | <br>253 |

## Prefazione

---

di Alberto Grandi<sup>\*</sup>

Con la presentazione di questo volume, curato da Giuseppe Stabilini, si completa un percorso di ricerca, avviato due anni orsono da un gruppo di studiosi e ricercatori dell'Area Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi, teso a offrire una rappresentazione dello stato dell'arte della gestione degli acquisti in Italia. Nel progetto di ricerca complessivo, il tema della gestione degli approvvigionamenti è stato strutturato in due parti distinte, ma strettamente interconnesse: la prima parte, dedicata alle decisioni strategiche di *sourcing*, sintetizzata in un primo volume pubblicato lo scorso anno (Baglieri, 2004), si è focalizzata sulle principali scelte di fondo che connotano lo svolgimento dei processi critici della funzione e sul loro ruolo nella costruzione del vantaggio competitivo: tra queste, le decisioni di make or buy e di partnership con i fornitori, le scelte organizzative relative al grado di accentramento e decentramento della funzione, le scelte inerenti al marketing d'acquisto e alle sue leve principali ecc. I temi raccolti in questo secondo volume costituiscono il completamento dello studio e trattano delle scelte operative esperibili nella gestione degli acquisti in una prospettiva tattica, che privilegia l'osservazione degli effetti generati nel breve periodo, in virtù dell'applicazione di metodologie e strumenti appropriati e selezionati coerentemente alla specifica problematica d'acquisto.

A valle della bipartizione tra scelte strategiche e scelte operative, nella progettazione di questa seconda parte della ricerca e, conseguentemente, nell'esposizione qui riportata, tra le molte chiavi di lettura proponibili, il gruppo di lavoro ha optato per un'articolazione dell'analisi per macroclassi d'acquisto, distinguendo i processi gestionali che regolano lo scambio con i fornitori per tipologia di beni o servizi acquistati. La prospettiva di indagine proposta, che discrimina, in ragione

---

<sup>\*</sup> SDA Bocconi School of Management, Università Bocconi, Milano.

della natura dell'apporto di fornitura, tra materiali diretti, materiali indiretti e servizi, si giustifica per l'omogeneità di obiettivi e criticità che contraddistinguono ciascuna categoria delineata e si presta a una lettura che privilegia la matrice prevalentemente industriale della base empirica osservata. Tuttavia, nello svolgimento dell'indagine, gli autori hanno voluto inserire anche riferimenti alle realtà dei servizi, nell'intento di illustrare in che modo le tematiche descritte possano essere declinate in un contesto differente da quello convenzionale, proprio delle imprese manifatturiere, ma che sta assumendo, e assumerà in misura crescente, rilevanza nel nostro Paese.

Coerentemente con il metodo adottato nella prima parte della ricerca, lo studio descritto nelle pagine seguenti, pur traendo spunto da una *survey* tesa a fornire la cornice generale di riferimento, è prevalentemente basato su un approccio di indagine di tipo intensivo, fondato sulla descrizione di prassi eccellenti e sull'osservazione di casi aziendali, alcuni dei quali sinteticamente riportati alla fine di ciascun capitolo.

La presentazione degli argomenti trattati nel volume si dipana secondo l'articolazione descritta, che si fonda sulla demarcazione fra tipologie di beni e servizi acquistati e si arricchisce di contributi critici relativi agli obiettivi e alle attività fondamentali dei processi d'acquisto, al ruolo abilitante giocato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi collaborativi di filiera, alle logiche di selezione e valutazione dei fornitori, nonché alle modalità di progettazione delle metriche in grado di rappresentare le prestazioni offerte dagli enti delegati alla gestione degli acquisti.

L'impostazione generale data allo studio e i contenuti sviluppati in ciascun capitolo rendono il volume ricco di indicazioni e spunti operativi, che non mancheranno di fornire stimoli a operatori d'azienda, ricercatori e studenti, interessati ad approfondire le implicazioni gestionali dei processi d'acquisto.



## L'ufficio acquisti diventa Procurement Service Provider

---

*di Emilio Dolci\**

Ormai da diversi anni si parla e si legge del nuovo ruolo strategico della funzione acquisti, della sua incidenza diretta sull'utile dell'azienda, del rinnovato interesse del top management per questa funzione e dell'accettazione generalizzata che un'efficace gestione degli acquisti rappresenti un vero e proprio vantaggio competitivo per l'azienda.

In molte aziende italiane, però, il panorama non sembra tanto roseo e positivo.

Molto spesso ci si trova di fronte a uffici acquisti impostati e gestiti "alla vecchia maniera", contraddistinti da elementi comuni quali:

- profilo professionale dei buyer orientato verso l'operatività e gestione degli acquisti limitata quasi esclusivamente alla negoziazione commerciale;
- inadeguatezza degli strumenti IT orientati a svolgere un ruolo contabile e di controllo piuttosto che gestionale a supporto dei buyer;
- alto livello di operatività delle attività, legato all'atteggiamento reattivo dei buyer a fronte delle richieste degli utenti e dell'expediting degli ordini d'acquisto.

In contrapposizione a questo panorama, sicuramente non entusiasmante, esiste un sempre maggior numero di realtà dove il cambiamento previsto dagli esperti sta prendendo piede, in forma più o meno spinta. In alcune aziende, questo cambiamento è reso evidente del progressivo aumento della professionalità dei compratori e dei manager degli acquisti, dalle iniziative di sourcing strategico, dall'esplorazione di mercati di fornitura non tradizionali, dalla maggiore attenzione dedicata alla formazione del personale, dagli investimenti in strumenti IT,

---

\* Responsabile Commerciale di Exiros Italia Spa.

dall'incipiente e sempre maggiore utilizzo delle nuove tecnologie, come per esempio le aste elettroniche o i cataloghi elettronici.

Tutti questi cambiamenti sono sicuramente molto positivi e vanno nella direzione corretta, anche se un vero e proprio mutamento di paradigma degli approvvigionamenti va ben oltre questi primi importanti passi. Cambiare in modo deciso e radicale la forma in cui vengono gestiti gli approvvigionamenti significa trasformare la funzione, passando dall'attuale impostazione di organo interno e operativo dell'azienda a quella di fornitore di servizi di acquisto per il cliente interno. Si tratta quindi di trasformare l'ufficio acquisti tradizionale in un "Procurement Service Provider".

Un Procurement Service Provider si interfaccia con gli utenti interni che diventano clienti, che pagano un *fee* per le prestazioni ricevute, per le quali richiedono un elevato livello di servizio, misurato rispetto a parametri precisi. La valorizzazione del servizio attraverso un prezzo di trasferimento interno aiuta anche a materializzare, quantificare e rendere tangibile il valore aggiunto che genera l'attività di approvvigionamento se condotta in forma efficiente ed efficace, anche grazie all'applicazione di tecniche specifiche, a metodologie strutturate di lavoro, all'utilizzo di strumenti tecnologici di ultima generazione. In questo modo viene anche facilitato il necessario cambio culturale che devono affrontare tutti gli operatori coinvolti nel processo, permettendo l'instaurazione di un vero e proprio rapporto "fornitore-cliente", che, nella logica tipica del business, deve essere soddisfatto. In poche parole, il vecchio ufficio acquisti da un centro di costo si trasforma in un centro di profitto, da organo interno in azienda quasi indipendente che presta servizi ad alto valore aggiunto ai propri clienti e che viene regolarmente valutata con gli stessi criteri impiegati con i fornitori strategici dell'azienda.

Questo tipo di impostazione strategica degli approvvigionamenti non è un ragionamento teorico o un'idea astratta, bensì una realtà concreta e operante nel mercato degli acquisti industriali da ormai diversi anni.

Exiros, il Procurement Service Provider del settore siderurgico del Gruppo Techint è una prova vivente di questo cambiamento, quello più radicale e strategicamente più impegnativo che nella maggior parte delle aziende deve ancora avvenire.

La proposta di valore di Exiros è l'erogazione di servizi eccellenti di acquisto che generino risultati concreti e rilevanti per i clienti, sia per i clienti interni, o captive, sia per i clienti esterni al Gruppo. L'obiettivo finale molto ambizioso è quello di diventare la macchina perfetta degli acquisti. Le scelte strategiche che stanno alla base della creazione di Exiros presuppongono che gli acquisti debbano diventare un asset strategico dell'azienda per aumentarne decisamente la competitività in un mercato sempre più complesso.