

Organizzazione aziendale

Acquisti nella logistica o logistica negli acquisti?

La funzione Acquisti si è evoluta ed ora in molte aziende ha una dignità di direzione indipendente con funzioni logistiche oppure è inglobata nella Logistica; ma la sua collocazione organizzativa è importante per capire quanto e come potrà essere efficace

LAURA ROBOTTI*

Oggi giorno la struttura degli Acquisti nelle grandi società è molto diversa da quella che era negli anni 80 e 90 e cambierà ancora nel futuro. Fino agli anni 80 - ma ahimè questo è ancora attuale per le nostre piccole e medie aziende - termini come selezione e valutazione dei fornitori, partnership, gestione dei flussi dei materiali e total cost analysis - erano e sono del tutto sconosciuti. Da allora sono state sviluppate metodologie che dovrebbero aiutare chi lavora nella fun-

zione a coltivare la propria professionalità in maniera trasversale e multidisciplinare: molto è stato fatto da aziende, consulenti e formatori in questi anni per accrescere e qualificare i professionisti degli Acquisti. In termini generali, dal punto di vista accademico, lo sviluppo di questa funzione può seguire due strade diverse: la prima contempla una evoluzione, in termini organizzativi e di capacità manageriali e gestionali, frutto di un percorso pianificato mentre la seconda prevede l'evoluzio-

ne come risultato di un opportunistico adattamento al contesto ed al mercato. In ambedue i casi valgono i modelli che presentiamo nei paragrafi successivi.

I modelli evolutivi della funzione Acquisti

Da alcuni decenni a questa parte sono stati sviluppati diversi modelli



La funzione degli Acquisti è chiamata ad evolversi, in un'azienda logisticamente orientata, da un ruolo meramente amministrativo o di acquisizioni a semplice supporto della produzione ad uno sviluppo più complesso e proattivo, integrato con le altre componenti aziendali in un net-work capace di gestire gli approvvigionamenti in modo sempre più strategico

evolativi della funzione Acquisti che sono schematizzati nella figura 1. La presenza di una così vasta letteratura riflette la grande attenzione che accademici e consulenti hanno rivolto agli Acquisti divenuti oggetto di attenzione da quando si è ampliato il concetto di "catena logistica" o di supply chain management fino ad includervi i fornitori. Tutti gli autori citati fanno riferimento ad uno sviluppo per fasi che verrà esaminato dettagliatamente nella seconda parte dell'articolo, fasi che non necessariamente hanno una durata definita ma che dipendono nella loro successione e nei loro tempi dal livello culturale dell'azienda e del suo settore di appartenenza.

Uno sguardo più dettagliato sui modelli permette di individuare molte similitudini negli approcci dei diversi autori; ad esempio: molti fanno riferimento ad uno **stage finale "di integrazione o supply chain management"** al raggiungimento del quale dovrebbero essere diretti gli sforzi organizzativi e professionali delle aziende e degli acquirenti, fase che vede gli Acquisti completamente integrati nel business aziendale ed organizzati per team di progetto. In questa fase finale gli Acquisti possono gestire anche una parte dei compiti attribuiti

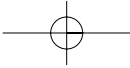
normalmente alla Logistica. Esplorando poi il tema **organizzativo**, un altro aspetto comune è dato dal fatto che la funzione, nelle prime fasi di sviluppo ha più che altro compiti amministrativi ed operativi e nessuna strategia d'acquisto definita. La sua evoluzione passa necessariamente **dall'affrancamento dalle necessità della fabbrica** per diventare ente di servizio all'azienda nel suo complesso.

Naturalmente la crescita del peso specifico della funzione si accompagna ad una diversa collocazione gerarchica in virtù della quale gli Acquisti diventano una tra le direzioni strategiche d'impresa, a pari livello dell'altra Cenerentola aziendale: la logistica.

In termini di **gestione dei fornitori** gli autori vedono avvicinarsi nei loro modelli un momento di acquisto "reattivo" - quindi realizzato su stimolo di enti esterni alla funzione- ad un momento di acquisto "proattivo" - legato alla prevenzione dell'insorgere di problemi anche in assenza di indicazioni dei clienti interni. Il processo si conclude quando la gestione dei fornitori diventa un vero e proprio "relationship management" vale a dire uno strumento di gestione di rapporti collaborativi tra aziende con il fine di

Figura 1 - Sviluppo della funzione Acquisti

Autore	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Reck and Long	passivo	indipendente	di supporto	integrato	
Syson	amministrativo	commerciale	strategico		
Bhate	confronto	braccio di ferro	congruente	Partnership	
Cavinato	acquistare	negoziare	approvvigionare	integrare	Creare un network
Commish and Keough	Servire la fabbrica	Costo unitario più basso	Acquisti coordinati	Acquisti strategici	
Van Weele	Orientamento operativo	Orientamento commerciale	Orientamento logistico	Orientamento strategico	Creare un network
Burt	reattivo	meccanico	proattivo	Strategic supply management	
Monczka	supporto alla produzione	Acquisto al minimo prezzo	consolidamento	Integrazione	
At Kerney	Transazione	controllo	Eccellenza funzionale	integrazione	



creare di una rete di fornitura efficiente ed efficace.

Sempre in termini di similitudini, quando si esplora il tema delle **relazioni di fornitura**, si enfatizza una linea evolutiva molto precisa che prende l'avvio dalla ricerca continua di nuovi fornitori per poterli mettere in concorrenza tra di loro con uno stile "a braccio di ferro (non sempre in guanto di velluto)", per passare ad una cultura di riduzione e selezione dei medesimi. L'ultima fase corrisponde alla creazione di rapporti collaborativi e di partnership con i pochi fidati interlocutori rimasti.

Il modello di Cammish and Keugh: dall'operatività alla strategia

Dopo avere esaminato nei paragrafi precedenti le similitudini dei modelli di sviluppo della funzione Acquisti ed i principali fattori che le permettono lo sviluppo ora vorrei esaminare il modello di Cammish and Keugh che è a mio parere quello che meglio illustra l'evoluzione degli Acquisti ed il suo posizionamento rispetto alla Logistica.

Il rischio della marginalità

Il modello può essere rappresentato nella figura 2 dove si avvicendano diverse fasi denominate con uno slogan che sintetizza la missione della funzione e dove contemporaneamente si analizzano le forme organizzative e le competenze distintive di ciascuna rapportate al livello di efficienza complessivo rispetto ad un massimo - l'eccellenza. Contestualmente sono stati collocati alcuni settori industriali nelle diverse fasi evolutive con lo scopo di illustrare il posizionamento "tipico" degli Acquisti in quei contesti. Ovviamente "tipico" vuol dire solo il più frequente e non esclude in specifiche realtà posizionamenti diversi.

Nella prima fase "**servire la fabbrica**" il principale obiettivo della funzione è quello di trovare i giusti fornitori per assicurare alla produzione nel suo complesso il flusso concordato dei materiali e dei componenti in maniera da assicurare la realizzazione del piano settimanale/mensile senza correre rischi di mancanze che costringerebbero a fermate e rilavorazioni. In casi come questo non esiste una strategia formalizzata di Acquisti. Il valore aggiunto della funzione sta nella sua capacità di assicurare la disponibilità dei materiali.

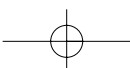
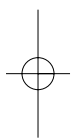
La struttura organizzativa è caratterizzata dalla presenza di un ufficio presso la fabbrica che dipende gerarchicamente dal responsabile di produzione o talvolta da quello logistico (se esiste già). Le competenze distintive sono di carattere amministrativo e l'operatività ha la

meglio su ogni tentativo di innalzare il livello di professionalità della funzione.

Questa collocazione organizzativa non aiuta lo sviluppo della funzione perché essa è relegata in una posizione marginale e del tutto impegnata a far fronte alle emergen-

ze quotidiane. La mancanza di tempo e talvolta di professionalità (in questa fase come già detto le skill sono più amministrative dell'ordine che commerciali) le impediscono di essere efficienti cioè di capire i problemi che sottostanno ai ritardi cronici di fornitura o di qua-

lità e la mettono in balia di decisioni non prese in autonomia che subiscono passivamente. Infatti l'ufficio Acquisti spesso in questa fase viene accusato di reagire ai problemi ed alle lamentele dei propri clienti interni ma di non essere in grado di prevederli e pre-





Infatti non si può lavorare con quest'obiettivo dovendo acquistare solo da fornitori scelti da altre funzioni con obiettivi che possono essere per certi versi in contrasto con quello della ricerca del costo unitario più basso. Si delinea quindi in questa fase un primo embrione di strategia d'acquisto che richiede l'utilizzo di specialisti e di sistemi informativi che enfatizzano il controllo dei prezzi dei materiali/servizi forniti e dei conseguenti risparmi a livello di prodotto finito.

venirli. Nella seconda fase "ad orientamento commerciale - costo unitario più basso" l'azienda per motivi legati all'evoluzione del suo settore di appartenenza chiede alla funzione non solo la capacità di "far arrivare i materiali" ma anche quella di saper negoziare efficacemente con i fornitori noti (oppure con nuovi interlocutori) e di far scendere i prezzi.

Per essere efficaci in questo compito bisogna iniziare a conoscere i costi dei fornitori. Le competenze professionali degli acquirenti e del responsabile devono essere formate (o cercate) in questa direzione; inoltre quando ciò avviene gli Acquisti devono poter contare su un livello di indipendenza maggiore da funzioni quali l'Ingegneria, la Produzione, la Logistica.

I risparmi di costo raggiunti nelle negoziazioni costituiscono il primo indicatore di performance della funzione, la quale pur dipendendo ancora dal direttore di produzione/stabilimento o dal Logistico inizia ad avere una visibilità riconosciuta in azienda.

Nella terza fase "Coordinamento degli Acquisti" si sviluppa per la prima volta la necessità di realizzare una politica di acquisto coordinata tra una centrale e gli uffici periferici se lo sviluppo del business dell'azienda ha permesso la creazione di più realtà operative sul territorio.

Si crea quindi una strategia formalizzata d'acquisto dove giocano ruoli diversi l'ufficio centrale con compiti di definizione della strategia e di coordinamento e gli uffici decentralizzati che invece devono applicare questa strategia secondo i parame-

tri e le condizioni locali dei mercati di fornitura che presiedono. Lentamente questa funzione assume un ruolo strategico anche agli occhi del top management, anche se non sempre il resto dell'azienda è convinta del valore aggiunto potenziale che essa può apportare. Questa lentezza nel recepire le potenzialità degli Acquisti li rende ancora legati alla produzione/logistica ma con un peso specifico nella presa di decisioni del tutto diverso dal passato. Questo grazie anche ad un orientamento alla condivisione ed ad una maggiore

ni logistiche. Nel senso che non solo le vengono assegnate responsabilità di gestione delle scorte ma spesso assume competenze legate alla cosiddetta "Inbound logistics" cioè la gestione coordinata di tutti i flussi dei materiali in entrata, dei trasporti e dei magazzini di stoccaggio. Questa scelta permette alla funzione quella totale indipendenza che le è indispensabile per il raggiungimento dei suoi obiettivi cioè quelli di gestire l'integrazione con i migliori fornitori nell'ottica del contenimento dei costi logistici globali (acquisto,

l'interno del loro ciclo evolutivo per le aziende italiane? Indagini in questo senso descrivono una funzione ancora relativamente poco evoluta se si escludono alcune strutture multinazionali dove si raggiungono il terzo, quarto livello di sviluppo organizzativo.

Nelle grandi e soprattutto nelle medie aziende è più difficile trovare gli Acquisti in posizioni che superano la terza fase.

La maggioranza è al primo e secondo livello.

I motivi sembra dipendano da una

Figura 2 - Evoluzione dello sviluppo organizzativo Acquisti

Efficienza	Farmaceutico Cosmetico	Meccanica Consumer Goods	Chimico	Computer Auto
	Europa		USA	Giappone
Slogan	Servire la fabbrica	Costo unitario più basso	Coordinamento degli acquisti	Approvvigionamenti strategici
Forme Organizzative	<ul style="list-style-type: none"> Acquisti presso la fabbrica; riporta al direttore di fabbrica; 	<ul style="list-style-type: none"> Uffici acquisti a livello centrale; Organizzazione di buyer specializzati; 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisti centralizzati comitati d'acquisto; 	<ul style="list-style-type: none"> gestione delle strategie d'acquisto centralizzata ma eseguita a livello locale; team interfunzionali;
Capacità distintive	<ul style="list-style-type: none"> amministrative; logistiche 	<ul style="list-style-type: none"> analisi costi negoiazione 	<ul style="list-style-type: none"> sviluppare politiche di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> sviluppare capacità di lavorare in team

attenzione alla comunicazione del servizio ai clienti interni che gli permette forse per la prima volta nella sua lenta evoluzione di giocare un ruolo proattivo e costruttivo riconosciuto dall'azienda. Nell'ultima fase degli "Approvvigionamenti strategici" la funzione ottiene un completo riconoscimento della propria influenza nella creazione di valore al cliente interno e, per la prima volta, viene evidenziata la sua importanza anche nei confronti della creazione di valore per il cliente finale. Esiste una strategia d'acquisto completamente coordinata ed "incastata" nella strategia commerciale, produttiva, progettuale dell'azienda. I fornitori selezionati e valutati nelle fasi precedenti grazie alla capacità di servire l'azienda secondo criteri condivisi diventano "partner" e si inizia a sviluppare la sensibilità alla creazione di una catena logistica in grado di sviluppare, progettare, produrre e distribuire prodotti/servizi in linea con le richieste del mercato ed anche, grazie allo sviluppo dei sistemi informativi, in lead time sempre più brevi. In questa fase, la funzione riveste un ruolo che non è più compatibile con la dipendenza gerarchica dal mondo produttivo/logistico ed essa viene fatta dipendere direttamente dalla direzione generale assumendo, talvolta, anche funzio-

approvvigionamento, trasporto, mantenimento a scorta, utilizzo) ed il contemporaneo miglioramento del servizio al cliente interno ed esterno. Il legame con il mondo della fornitura, la conoscenza delle strategie negoziali, le competenze professionali sempre più sofisticate, l'elevata incidenza dei costi d'acquisto sul totale costo prodotto, l'influenza decisiva dei lead time di fornitura sui risultati di delivery di prodotto al cliente finale fanno di questo ente uno degli elementi fondamentali della strategia aziendale. Fin qui il modello teorico abbozzato da Cammish and Keough, ma qual è la collocazione degli Acquisti al-

cultura poco propensa (e capace) di valutare il potenziale della funzione, dall'incapacità della funzione stessa di "vendere bene le proprie competenze ed i propri risultati", e dall'assenza di tutti od alcuni di quei facilitatori che, vedi box, aiutano lo sviluppo organizzativo. Se le condizioni di partenza non sono entusiasmanti per molte realtà, va comunque detto che da alcuni anni a questa parte si sta muovendo qualcosa anche nel mondo apparentemente statico di molti uffici Acquisti italiani e forse grazie a queste evoluzioni organizzative riusciremo a competere meglio di quanto abbiamo fatto finora nell'era della globalizzazione. ■

*Consulente Efeso Net Log

I facilitatori del cambiamento

Naturalmente una evoluzione come quella configurata non si può realizzare in concreto se non sono presenti contemporaneamente alcuni fattori fondamentali legati all'ambiente, all'azienda ed alla formazione di chi gestisce e lavora negli Acquisti.

In altre parole l'evoluzione, se avviene e non necessariamente questo accade, non si realizza in maniera meccanica e deterministica ma è legata alla presenza di "facilitatori" ambientali che la possono favorire. Essi sono:

1. un contesto di mercato favorevole, ciò vuol dire che tanto più il contesto concorrenziale in cui si trova a competere l'azienda presenta una elevata tensione sui costi tanto maggiore sarà la pressione esercitata sugli Acquisti per la riduzione dei costi dei materiali; questa pressione li costringerà ad evolvere organizzativamente e professionalmente;
2. una strategia aziendale esplicita; esiste una relazione diretta tra gli obiettivi che l'azienda vuole realizzare a medio e lungo termine e la strategia d'acquisto. Se la prima è nota anche la seconda potrà essere esplicitata in maniera chiara e conseguente.
3. un sistema informativo sufficientemente evoluto per aiutare la funzione a svolgere efficacemente il proprio lavoro tenendo sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi concordati;
4. il coinvolgimento del top management nella definizione delle strategie d'acquisto;
5. La formazione continua del personale della funzione che non può prescindere dal possesso di doti di elevata professionalità, competenze multifunzionali e leadership se vuole conseguire una maggiore visibilità aziendale ed un ruolo strategico.

Note bibliografiche

Fonti principali della Figura 1

Reck and Long (1988) "Purchasing: a competitive weapon" *Journal of Purchasing and Materials Management* autunno

R.Syson (1989) "The revolution in purchase" *Purchase and supply management*, Settembre

K.R.Bhote (1989) "Strategic supply management" *New York*

Cavinato (1991) "Evolving procurement organization: logistic implication" *Journal of business logistics* Vol.13

Figura 2

Adattato da A.J. van Weele (1999) "Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice" Thomson International.

La curva di efficienza funzionale è crescente in base alla diversa collocazione organizzativa della funzione ed è di natura teorica