

NUOVA  
EDIZIONE

Francesco Calì

# Value Purchasing

Strumenti e tecniche per ridurre  
il costo totale d'acquisto

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Calì

# Value Purchasing

Strumenti e tecniche per ridurre  
il costo totale d'acquisto

Con la presentazione di alcuni casi d'eccellenza:



texno

Pietro Fiorentini

CAREL



OMDL  
ENHANCED PERFORMANCE



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2010, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Massimo Balestrini</i>	pag.	9
<b>Premessa</b> , di <i>Francesco Cali</i>	»	11
<b>1. Acquistare valore dal mercato</b>	»	13
1.1. Oltre il costo totale d'acquisto: come aumentare il valore e l'utile dell'azienda	»	13
1.2. Incrementare il valore d'acquisto: migliorare le performance e ridurre i costi d'acquisto	»	15
1.3. Gli acquisti come vantaggio competitivo	»	16
<b>2. Value Purchasing: una metodologia per raggiungere l'eccellenza negli acquisti</b>	»	21
2.1. La strategia degli acquisti e le modalità di implementazione: il piano strategico degli acquisti	»	21
2.2. Garantire il raggiungimento degli obiettivi del piano strategico attraverso la metodologia Value Purchasing®	»	35
2.3. Il Value Purchasing®: come strutturare un progetto teso all'eccellenza negli acquisti	»	36
<b>3. Implementare le azioni del piano strategico degli acquisti: agire con il Value Purchasing</b>	»	39
3.1. Il piano strategico e operativo per le famiglie merceologiche: il commodity plan	»	39
3.1.1. Definizione del team e master plan	»	40
3.1.2. Raccolta e analisi dati	»	41
3.1.3. Analisi dei costi di prodotto	»	46
3.1.4. Analisi del mercato dei fornitori	»	78
3.1.5. Sviluppo della strategia	»	91

3.1.6. Gestione offerte e target saving	pag.	95
3.1.7. Gestione contrattuale	»	107
3.1.8. Implementazione del piano di controlling & reporting	»	108
<b>4. Strategie e tattiche negoziali</b>	»	113
4.1. Le strategie e tattiche negoziali	»	115
4.2. La trattativa d'acquisto: la preparazione tecnica	»	121
4.3. La trattativa d'acquisto: aspetti relazionali	»	127
<b>5. La creazione dei commodity team orientati alla riduzione del costo totale d'acquisto</b>	»	137
5.1. La costituzione dei commodity team	»	137
5.2. Il modello per la scelta del commodity team	»	143
5.3. Implementare i commodity team	»	145
5.4. Come misurare le performance dei commodity team	»	148
<b>6. Controlling &amp; reporting: come gestire e migliorare le performance d'acquisto</b>	»	149
6.1. Obiettivi	»	149
6.2. La definizione dei goal e dei target	»	150
6.3. La misura delle performance: principi, responsabilità e flussi dei reporting	»	150
6.4. Indicatori di performance (KPI): definizioni e calcolo	»	151
6.5. Definizione di cost saving e cost avoidance	»	153
6.6. Il report "commodity scorecard"	»	155
6.7. Il report "purchasing scorecard"	»	156
6.8. Come valutare le performance degli acquisti e stabilire un MBO	»	160
6.9. Benchmarking	»	165
6.10. La cartellonistica e il visual control negli acquisti	»	167
6.11. Migliorare la leadership degli acquisti in azienda	»	167
<b>7. Sperimentare il Value Purchasing: casi di eccellenza</b>	»	171
7.1. Il caso Alfa Laval. Implementazione del piano strategico degli acquisti per ridurre il costo totale d'acquisto	»	171
7.2. Il caso Acma. Sviluppo del piano strategico degli acquisti per migliorare le performance d'acquisto	»	185

7.3. Il caso Texno. Riorganizzazione degli acquisti per ridurre il costo totale d'acquisto	pag. 198
7.4. Il caso Pietro Fiorentini. Riorganizzazione degli acquisti in una azienda lean oriented	» 207
7.5. Il caso Carel Industries S.p.A. Implementare la value engineering per ridurre il costo totale d'acquisto	» 214
7.6. Il caso Ibsa. Performance training negli acquisti per sviluppare e consolidare le competenze dei buyer in azienda	» 224
7.7. Il caso Omal S.p.A. Il TVO (Total Value of Ownership) per migliorare in ottica win-win le performance tra clienti e fornitori	» 232
7.8. Il caso Scl Italia S.p.A. Global sourcing per ridurre il costo totale d'acquisto ed eliminare il rischio di fornitura	» 243
7.9. Il caso Pietro Fiorentini. Migliorare le performance negoziali attraverso l'implementazione del sistema IWIN®	» 251
<b>Conclusioni</b>	» 261
<b>Allegato – Il sistema <i>mc</i><sup>2</sup> (machining cost system) per la preventivazione dei prezzi d'acquisto di lavorazioni meccaniche</b>	» 263





---

## Presentazione

La sfida per chi, come me, ha una responsabilità diretta di tutte le operations, è di riorganizzare strategicamente la funzione acquisti per renderla un centro di profitto, generatore di utile e vantaggio competitivo per l'azienda: ridurre il costo totale d'acquisto (Total Cost of Ownership - TCO) migliorando le performance del prodotto/servizio acquistato, infatti, significa generare valore per l'azienda.

Alfa Laval in questi anni ha investito nella funzione acquisti in termini di struttura, persone, sistemi e strumenti di gestione. Il ritorno sull'investimento, in base ai risultati ottenuti, è stato immediato.

Francesco Calì, che ci ha supportato nel progetto di miglioramento delle performance intrapreso da Alfa Laval, espone in questo libro una metodologia che consente di definire, partendo da un piano strategico degli acquisti, le azioni necessarie per raggiungere obiettivi di miglioramento sempre più sfidanti.

Mettendo a frutto la sua personale esperienza di consulente e formatore per aziende di primissimo piano, Francesco documenta in modo preciso, con la presentazione di strumenti ed esempi applicativi, tutte le fasi e le azioni che è necessario sviluppare per implementare con successo un progetto di riorganizzazione degli acquisti e ottenere importanti benefici economici per l'azienda.

*Massimo Balestrini*  
Vice Presidente Operations  
Alfa Laval SpA



---

## Premessa

Lo sviluppo di un piano strategico degli acquisti e l'implementazione di azioni per ogni famiglia merceologica attraverso i commodity plan: sono queste le condizioni necessarie per ottenere una riduzione dei costi totali d'acquisto nel breve, medio e lungo periodo.

Perché un progetto di miglioramento conduca ai risultati sperati, è necessario poter contare su di un'organizzazione efficace, su adeguati strumenti di supporto al processo d'acquisto e su persone competenti e motivate che garantiscano l'implementazione delle azioni previste nei commodity plan.

La metodologia **Value Purchasing**<sup>®</sup> illustrata in questo libro fornisce un'efficace e concreta modalità di implementazione e gestione dei progetti di miglioramento negli acquisti, anche attraverso il coinvolgimento di tutte le persone che operano sul processo d'acquisto e la condivisione di responsabilità su obiettivi e risultati. La presentazione di diversi casi aziendali fornisce, poi, chiari esempi di applicazione di quanto descritto.

Grazie all'applicabilità e praticità di quanto esposto, questo testo vuole essere un manuale di riferimento per i direttori acquisti, i commodity manager e i buyer, oltre che spunto di riflessione per tutti i direttori generali e gli amministratori delegati che vogliono riorganizzare strategicamente la funzione acquisti per renderla un centro di profitto.

Un ringraziamento particolare va a tutte le aziende e alle persone che hanno condiviso con noi i progetti, le esperienze e i successi ottenuti.

Buona lettura e buona applicazione!

*Ing. Francesco Cali*  
VALEO-in  
francesco.cali@valeoin.com



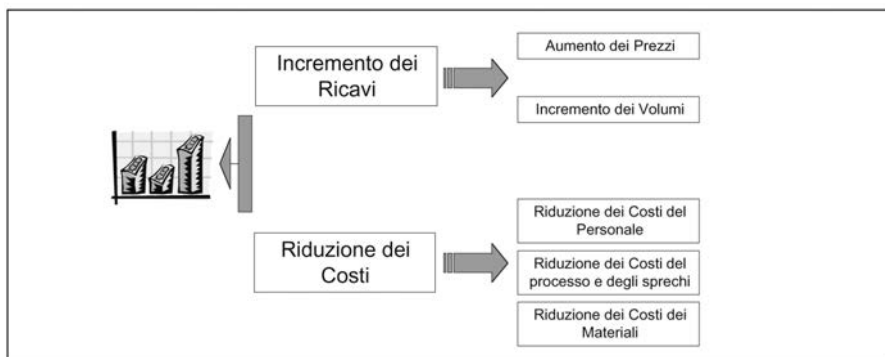
### 1.1. Oltre il costo totale d'acquisto: come aumentare il valore e l'utile dell'azienda

Obiettivo di ogni azienda è migliorare la propria redditività in relazione al mercato in cui compete.

Ogni azienda deve affrontare un mercato sempre più competitivo e in continuo cambiamento; è quindi sempre più importante innovare, saper proporre e vendere i propri prodotti al mercato, gestire tutti i cost driver, migliorare la soddisfazione dei clienti per mantenere e aumentare una continua profittabilità, soddisfacendo le aspettative degli azionisti e aumentando il **valore** dell'azienda.

Non basta quindi aumentare la redditività dell'azienda agendo sull'incremento di fatturato e sulla diminuzione dei costi (Tab. 1); occorre offrire qualcosa di più al cliente, occorre fornire un **valore**, visto come rapporto tra prestazioni (affidabilità, performance, qualità, servizio, ...) e costi totali.

Tab. 1 – Come le aziende possono migliorare la redditività



Nell'analisi di un prodotto/servizio ci sono alcune funzioni o attributi fondamentali (base) per le quali il cliente (o l'azienda) è disposto a pagare un determinato prezzo e altre (secondarie) che possono essere necessarie e accettate nel prezzo oppure superflue per le quali il cliente non è disposto a pagare. Il valore si costruisce quindi attraverso la soddisfazione delle esigenze del cliente, nella misura in cui egli si aspetta determinate prestazioni.

**Il VALORE quindi è uguale al rapporto Prestazioni / Costo Totale**

L'attenzione degli acquisti per i prossimi anni è quindi aumentare il valore riducendo i costi a parità delle performance o con un loro miglioramento. La difficoltà nella riduzione del costo è rappresentata dal delicato rapporto tra minor costo e performance ottenibile. La sfida è raggiungere un equilibrio in cui venga massimizzato il valore del prodotto:

$$\text{Valore del Prodotto} = \frac{\text{Performance}}{\text{Costo Totali}}$$

L'obiettivo è la massimizzazione del valore del prodotto attraverso lo sviluppo di azioni (Fig. 1) rivolte a:

- mantenere e/o migliorare le performance;
- ridurre i costi totali (prezzo + costi non qualità + costo disservizio).

La direzione acquisti può generare **valore** per l'azienda, aumentando il suo utile agendo su:

- mercato esterno (fornitori): ottimizzando il rapporto prestazioni e prezzo di acquisto, avendo quindi come obiettivo non la riduzione dei prezzi d'acquisto ma la massimizzazione del valore d'acquisto;
- mercato interno: soddisfacendo le esigenze dei clienti interni, garantendo quindi l'ottimizzazione del rapporto tra qualità del servizio erogato (prestazioni) e impegno dedicato (tempo).

Gli acquisti possono e devono contribuire alla profittabilità delle aziende; ciò significa che gli acquisti devono utilizzare strategie per aiutare le aziende "a competere con tutti, dovunque, in qualsiasi momento con l'aspettativa di generare vantaggio competitivo".

**Fig. 1 – Assi per il miglioramento del valore del prodotto Acquistato**

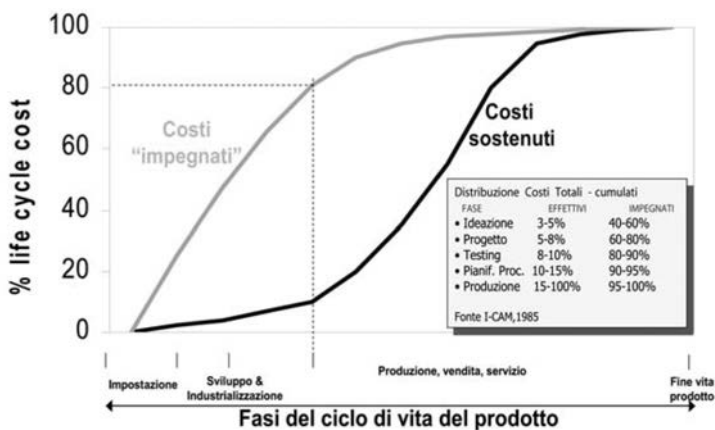


La direzione acquisti deve sviluppare una strategia d'acquisto e dei Piani di riduzione dei costi totali e di massimizzazione del valore d'acquisto.

## 1.2. Incrementare il valore d'acquisto: migliorare le performance e ridurre i costi d'acquisto

Come si può dedurre dal grafico che segue (Fig. 2) circa l'80% dei costi totali del ciclo di vita del prodotto sono "impegnati" prima di aver fabbricato il primo pezzo.

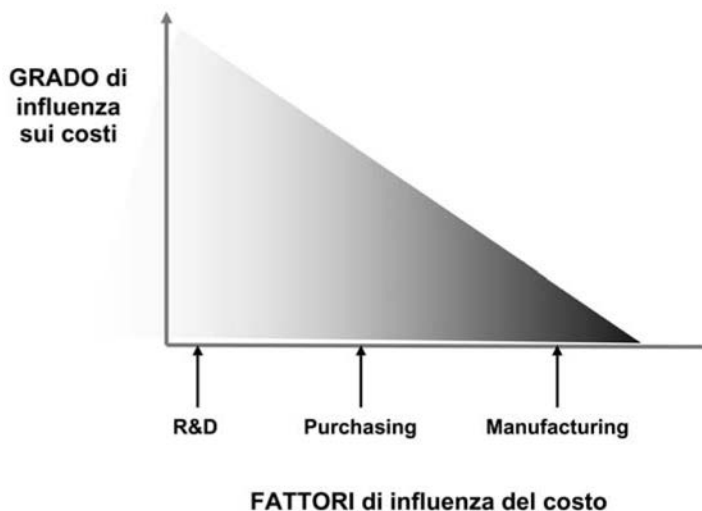
**Fig. 2 – Ciclo di vita dei costi e del prodotto**





Le **funzioni** che maggiormente influiscono sui costi del prodotto sono la ricerca sviluppo e progettazione, il Purchasing e il Manufacturing (Fig. 3).

**Fig. 3 – Il grado di influenza delle funzioni sui costi del prodotto**



Dal grafico precedente si può dedurre come sia importante lavorare sul processo d'acquisto per ottenere le migliori performance; ad esempio il ruolo della progettazione è determinante per il contenimento e riduzione del costo del prodotto, è necessario quindi per gli acquisti più "tecnici" (codici su specifiche dell'azienda) coinvolgere la progettazione per attivare azioni di technical saving (design review, reengineering di prodotto, process improvement).

### **1.3. Gli acquisti come vantaggio competitivo**

Avendo chiarito l'importanza strategica degli acquisti nel generare **Valore ed utile** all'interno dell'azienda, va definita una strategia che permetta di implementare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di performance che gli acquisti possono generare.

Anche se è ormai riconosciuto il ruolo strategico della direzione acquisti, è importante sottolineare il valore e il vantaggio competitivo che essa può generare all'interno dell'azienda; questo perché, come testimoniano moltissimi direttori acquisti che incontro nella mia attività lavorativa, ancora esistono difficoltà da parte della direzione aziendale nel capire come gli

acquisti contribuiscono alla stesura del piano strategico aziendale e come impattano sui fattori critici di successo aziendali:

- il management di molte aziende deve ancora esaminare e capire quanto gli acquisti siano direttamente collegati con le strategie aziendali e quanto possano contribuire all'ottenimento dei vantaggi competitivi;
- non sempre le strategie degli acquisti sono integrate con quelle aziendali;
- la mancanza di input da parte degli acquisti (proattività), in sede di pianificazione strategica aziendale, riduce le opportunità per la funzione stessa di fornire un valido contributo alla competitività dell'azienda;
- si confonde molte volte il ruolo dell'approvvigionamento con quello degli acquisti;
- la struttura degli acquisti è molto spesso dimensionata sull'operatività degli approvvigionamenti;
- mancano professionalità e competenze specialistiche;
- i profili professionali delle persone sono poco focalizzate su competenze d'acquisto;
- manca una collaborazione interfunzionale nel raggiungere obiettivi sul processo d'acquisto;
- il coinvolgimento degli acquisti, molte volte, avviene troppo tardi quando le specifiche d'acquisto sono già state definite.

Nonostante tutte queste difficoltà nel “valorizzare” la funzione acquisti all'interno dell'azienda, negli ultimi anni se ne sta evidenziando sempre più il ruolo strategico e il contributo che essa può generare in termini di vantaggio competitivo e di redditività.

L'integrazione tra gli acquisti e le altre funzioni diventa indispensabile, soprattutto nel caso di ambienti caratterizzati da rapidi cambiamenti, elevata concorrenza, innovazione, e aumento dell'incidenza di acquisto sul fatturato (outsourcing).

Perseguire la possibilità di uno sviluppo strategico integrato implica far nascere un collegamento, diretto o indiretto, della funzione acquisti con altre funzioni aziendali. Ciò significa rimuovere tutte le barriere organizzative per poter incrementare l'integrazione tra le diverse funzioni (acquisto in team); a tal proposito diventa importante sviluppare e condividere le risorse messe a disposizione dall'azienda, al fine di raggiungere obiettivi comuni.

Le azioni da intraprendere per sviluppare il processo strategico d'acquisto nascono principalmente dalla capacità di:

1. definire ed attuare il **piano strategico degli acquisti** (su un orizzonte di 3 anni) con particolare attenzione al marketing d'acquisto;
2. creare una “visione futura”, con il consenso della direzione, al fine di controllare e sviluppare il processo d'acquisto;

3. valutare la qualità e la capacità dell'attuale funzione acquisti per supportare gli obiettivi ed i traguardi aziendali;
4. riprogettare e reingegnerizzare il processo di acquisto (interfunzionale) con l'obiettivo di massimizzare il contributo a livello aziendale, ristrutturando gli acquisti sia da un punto di vista tattico che strategico;
5. identificare le persone "chiave" adatte ad assumere la leadership ed in grado di supportare il cambiamento continuo a livello acquisti in azienda;
6. stabilire piani di sviluppo professionale per le persone in linea con le esigenze attuali e future dell'azienda, in funzione anche delle capacità e delle attitudini richieste, ristrutturando, allo stesso tempo, sistemi di misura e di valutazione per gli acquisti in grado di misurare efficacia ed efficienza e di orientare le persone, motivandole, a un miglioramento continuo delle performance;
7. sviluppare strumenti e tecniche a supporto delle attività a valore del processo d'acquisto (marketing d'acquisto, valutazione offerte e price analysis, negoziazione, contrattualistica, ...).

Il primo passo è quindi sviluppare un piano strategico degli acquisti, con visione triennale, per definire ed implementare tutte le azioni necessarie alla **creazione di Valore e utile per l'azienda**.

Ogni azione di riduzione dei costi d'acquisto ha un impatto diretto sull'utile dell'azienda; a fronte di una riduzione minima del costo totale d'acquisto il commerciale, per garantire lo stesso incremento di utile, deve ottenere un elevato aumento di fatturato.

Per esempio, per garantire l'incremento di utile del 24% (Tab. 2), a fronte di una riduzione del 2% dei costi d'acquisto, l'aumento di fatturato deve essere maggiore del 20%.

**Tab. 2 – Riduzione del 2% dei costi d'acquisto ed impatto sull'utile dell'azienda**

<b>AZIENDA XXXX</b>		
<b>Fatturato</b>	€ 50.000.000	
<b>Incidenza Acquisti su fatturato</b>	60%	€ 30.000.000
<b>Utile</b>	5%	€ 2.500.000
<b>Riduzione dei Costi d'acquisto</b>	2%	€ 600.000
<b>Incremento % dell'utile</b>	24%	

È più facile incrementare del 20% le vendite o ridurre del 2% i costi d'acquisto? Perché le aziende investono, giustamente, nel commerciale e non investono altrettanto anche sugli acquisti?

Mi auguro che dopo la lettura di questo libro ogni direttore generale, amministratore delegato e proprietario d'azienda capisca l'importanza di investire negli acquisti in termini di risorse, professionalità, strumenti, ...; questo investimento è condizione necessaria per garantirsi nel tempo la riduzione del costo totale d'acquisto e l'aumento dell'utile dell'azienda.