

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Strategie di Miglioramento nella Gestione di un Processo di Acquisto di  
Materiale Industriale



Relatore  
Elisabetta Raguseo

Candidato  
Rafael Clavería  
s284841

Anno Accademico 2021/2022

## Contenuto

Abstract.....	6
Riassunto .....	7
Ringraziamenti.....	8
1. Introduzione.....	9
1.1. Origine e motivazione .....	9
1.2. Obiettivi e scopo .....	11
1.3. Struttura del documento .....	12
2. Metodologia del processo di approvvigionamento.....	14
2.1. Metodologia del Gruppo Danone.....	14
2.2. Definizione e struttura di DanRocket.....	16
2.2.1. Diagnosi della situazione attuale.....	16
2.2.2. Analisi .....	17
2.2.3. Strategia.....	18
2.2.4. Implementazione .....	20
2.2.5. Gestione delle prestazioni .....	20
2.3. Obiettivi e gestione degli acquisti .....	21
2.4. Controlli nel processo di registrazione e selezione dei fornitori.....	24
2.4.1. Selezione .....	24
2.4.2. Approvazione della registrazione di nuovi fornitori .....	25
2.4.3. Accordo o contratto .....	26
2.4.4. Gestione degli acquisti in SAP – ProBuyer .....	26
2.4.5. Controllo e monitoraggio della relazione con il fornitore.....	27
2.4.6. Cessazione delle relazioni contrattuali .....	28
3. Asta Elettronica (eAuction).....	29
3.1. Procedura.....	29

4. Processo di gestione per l'acquisto di attrezzature di laboratorio .....	31
4.1. Introduzione .....	31
4.1.1. Introduzione generale .....	31
4.1.2. Presentazione del Gruppo Danone .....	31
4.1.3. Presentazione dell'offerta.....	32
4.2. Requisiti generali e legali dell'offerta .....	33
4.2.1. Confidenzialità .....	33
4.2.2. Termini e condizioni .....	33
4.2.3. All'attenzione dei fornitori .....	34
4.2.4. Richiesta di offerte .....	35
4.3. Regole di consultazione delle gare d'appalto .....	36
4.3.1. Contesto.....	36
4.3.2. Misure e dati attesi .....	36
4.3.3. Obiettivi e criteri di selezione .....	37
4.3.4. Valutazione delle offerte .....	39
4.3.5. Selezione finale dei fornitori .....	39
4.3.6. Processo di offerta / asta elettronica.....	39
4.3.7. Risposta al bando di gara .....	39
4.3.8. Pagamento e fatturazione .....	40
4.3.9. Negoziatore .....	40
4.3.10. Durata del contratto .....	40
4.3.11. Documenti e certificati richiesti .....	40
4.4. Specifiche e procedura .....	40
4.4.1. Definizione e spiegazione di ogni voce.....	42
5. Studio di strategie di miglioramento .....	44
5.1. Descrizione dell'azienda.....	44
5.2. Descrizione del settore .....	44

5.3. Descrizione delle funzioni dello stage e del dipartimento in cui si svolge .....	45
5.4. Descrizione della strategia attuale da migliorare .....	46
5.5. Descrizione delle strategie proposte e confronto .....	48
5.5.1. Scegliere il giusto formato di asta elettronica .....	48
5.5.2. Tipi di aste elettroniche alternative (eAuctions) .....	48
5.5.3. Confronto rispetto all'asta attuale in Danone .....	50
5.5.4. Applicazione nelle categorie di materiali industriali.....	52
6. Conclusioni .....	53
6.1. Osservazioni conclusive.....	53
6.2. Linee di ricerca future .....	54
7. Riferimenti.....	55

## **Indice delle tabelle e delle illustrazioni**

### **Indice delle tabelle**

Tabella 1 - Informazioni generali Gruppo Danone.....	31
Tabella 2 - Pianificazione completa del processo di gestione degli acquisti.....	33
Tabella 3 - Materiali di laboratorio inclusi nell'offerta.....	41
Tabella 4 - Formato della proposta equivalente alla proposta attuale .....	42
Tabella 5 - Formato della proposta alternativa dei fornitori alla proposta attuale.....	42
Tabella 6 - Confronto tra le aste inglesi proposte e quelle tradizionali .....	52

### **Indice delle illustrazioni**

Illustrazione 1 - Metodologia DanRocket.....	15
Illustrazione 2 - Categorie dell'ufficio Acquisti Industriali .....	16
Illustrazione 3 - Filtri utilizzati per determinare la gestione dei fornitori .....	22
Illustrazione 4 - Controlli e filtri in diversi dipartimenti .....	24
Illustrazione 5 - Processo grafico di selezione e registrazione dei fornitori.....	26
Illustrazione 6 - Differenze tra la forma corretta e quella scorretta di un accordo commerciale .....	27
Illustrazione 7 - Ubicazione degli stabilimenti Danone nella Penisola Iberica .....	32
Illustrazione 8 - Grafico esplicativo di un'asta inglese .....	47
Illustrazione 9 - Grafico esplicativo di un'asta olandese .....	49
Illustrazione 10 - Grafico esplicativo di un'asta giapponese .....	50

## **Abstract**

The project defines in detail how the management of the purchasing process of a fast-moving consumer goods (FMCG) company works, as well as various types of strategies that allow for optimization in this respect. The study is carried out in a specific company, Danone, focusing on the industrial materials used in the factories located in the Iberian Peninsula by means of a real case.

The company, its sector and the market in which it operates to meet the needs of certain consumers are explained. By focusing on indirect material purchasing, a brief explanation is also given on how it works internally and what type of categories it includes. Next, the company's own methodology for carrying out this type of procurement process is defined, from starting by diagnosing a situation in which other supply alternatives are expected to be considered, to implementing these expectations.

At the same time, the objective and management of the purchasing process is defined, as well as all the steps to be considered when selecting a supplier and carrying out the supplier registration process, including mandatory actions to avoid future problems in the business relationship. These suppliers are defined by the buyer itself through the implementation of an electronic auction, which acts independently with the optional support of external consultancies and software.

In addition, encompassing many of the mentioned aspects and in order to give practical examples, a real laboratory supply material purchasing process that was carried out and possible analytical improvement alternatives to the process carried out so far in the factories are explained in detail, mentioning each step and decision taken by Danone's indirect purchasing department.

## Riassunto

Il progetto definisce in dettaglio come funziona la gestione del processo di acquisto di un'azienda FMCG, così come vari tipi di strategie che permettono l'ottimizzazione in questo senso. Lo studio viene condotto in un'azienda specifica, la Danone, concentrandosi sui materiali industriali utilizzati nelle fabbriche situate nella penisola iberica per mezzo di un caso reale.

Si spiega l'azienda, il suo settore e il mercato in cui opera per soddisfare le esigenze di alcuni consumatori. Concentrandosi sull'acquisto indiretto di materiale, viene anche data una breve spiegazione su come funziona internamente e che tipo di categorie include. In seguito, si definisce la metodologia propria dell'azienda per realizzare questo tipo di processo di approvvigionamento, a partire dalla diagnosi di una situazione in cui ci si aspetta che vengano considerate altre alternative di fornitura, fino all'attuazione di queste aspettative.

Allo stesso tempo, viene definito l'obiettivo e la gestione del processo di acquisto, così come tutti i passi da considerare quando si seleziona un fornitore e si esegue il processo di registrazione del fornitore, comprese le azioni obbligatorie per evitare problemi futuri nella relazione commerciale. Questi fornitori sono definiti dall'acquirente stesso attraverso l'implementazione di un'asta elettronica, che agisce in modo indipendente con il supporto opzionale di consulenti e software esterni.

Inoltre, comprendendo molti degli aspetti menzionati e al fine di fornire esempi pratici, viene spiegato in dettaglio un reale processo di acquisto di materiale di fornitura del laboratorio che è stato realizzato e possibili alternative di miglioramento analitico al processo realizzato finora nelle fabbriche, menzionando ogni passo e decisione presa dal dipartimento di acquisti indiretti di Danone.

## **Ringraziamenti**

Vorrei esprimere i miei più sinceri ringraziamenti a tutte le persone che mi hanno aiutato a realizzare questo progetto. Alla mia famiglia e ai miei amici, che mi hanno sostenuto in ogni momento per completare i miei studi ed entrare nel mondo del lavoro; e anche a tutto il personale docente dell'Universitat Internacional de Catalunya (UIC) e del Politecnico di Torino (PoliTo), che mi hanno permesso di arricchirmi come persona e di imparare conoscenze molto utili per il futuro.

In particolare, vorrei ringraziare i miei tutor di Tesi di Laurea Magistrale Elisabetta Raguseo (PoliTo) e David Tanganelli (UIC) per la loro disponibilità, collaborazione e supporto durante tutto il progetto, essendo una figura chiave nel modo in cui il lavoro è stato sviluppato ed elaborato.

# 1. Introduzione

## 1.1. Origine e motivazione

Lo sviluppo del tirocinio in un ambiente industriale e molto vicino ai fornitori è stato uno dei motivi principali per cui è stata realizzata questa tesi. L'obiettivo principale, l'acquisto di materiale utilizzato negli stabilimenti della penisola iberica, è una grande motivazione per chi ha studiato una Laurea Magistrale così versatile come quello in *Produzione Industriale e Innovazione Tecnologica* offerto dal Politecnico di Torino (PoliTo).

Attraverso le diverse materie insegnate in questa laurea magistrale, si è raggiunto un maggiore interesse e motivazione a fare la tesi. In effetti, è direttamente collegato a tutti loro, il che significa che sono stati un grande pilastro (in misura maggiore o minore) nello sviluppo e nel completamento con successo.

Alcuni de queste materie sono: innovazione e sviluppo del prodotto, marketing, metodi di qualità totale, gestione del progetto, economia finanziaria e gestione della produzione e delle operazioni (tra gli altri). Ognuno di essi è indipendentemente legato alla tesi, ma tutti sono in qualche modo collegati:

- Innovazione e sviluppo del prodotto

Il tema dell'innovazione e dello sviluppo dei prodotti ha una forte connessione con la tesi, dato che la gestione dei processi di acquisto di certi materiali industriali è focalizzata sull'innovazione, la produttività e il miglioramento delle loro funzionalità, così come il risparmio rispetto al prezzo. In questo settore, il risparmio è la priorità principale prima di qualsiasi altra caratteristica, tuttavia, è direttamente compatibile con la ricerca del miglioramento del prodotto, che è legato all'innovazione e alla produttività.

Nell'azienda, come nel maestro, è importante considerare il concetto, così come le tipologie e gli strumenti innovativi che possono essere applicati ad ogni tipo di materiale. Per definizione, ciò che si cerca, oltre a un miglioramento del prezzo, è un cambiamento rispetto a quei materiali usati finora, un cambiamento innovativo che non solo fornisce soluzioni migliori, ma semplifica con successo il lavoro o il comfort degli impiegati negli stabilimenti.

- Marketing

Il tema di marketing è indirettamente legato alla tesi. Nessun processo di acquisto industriale mira a migliorare la commercializzazione dei prodotti, ma contribuisce a una migliore performance in fabbrica, portando a una migliore produttività e a una migliore immagine agli occhi degli intermediari e dei clienti finali.

Le tecniche e gli studi relativi alle campagne di marketing sono acquisiti da un'altra area di acquisti, il cui obiettivo principale è quello di ottenere la differenziazione dai concorrenti attraverso un vantaggio competitivo. Dal mostrare grandi valori e visibilità, al sottolineare e adattarsi alle esigenze dei clienti sono caratteristiche che permettono all'azienda di raggiungere la sua sfida differenziandosi dai suoi rivali.

- Metodi di qualità totale

Il tema dei metodi di qualità totale condivide con la tesi alcune metodologie che permettono di stabilire strategie di gestione e miglioramento in determinati materiali industriali. PDCA (o ciclo di Deming), 6 Sigma, 8D o il metodo Ishikawa sono alcune delle metodologie che sono state realizzate per stabilire una strategia di acquisto ottimale: determinare il fornitore più adatto per ogni tipo di materiale e analizzare tutte le alternative possibili.

Inoltre, queste strategie non solo soddisfano le specifiche date dalle fabbriche e dai regolamenti, ma soddisfano e superano anche le aspettative e i bisogni dei lavoratori. È importante che siano eseguiti correttamente, poiché una scarsa qualità può comportare una perdita di produttività, un aumento dei costi e una perdita di affari in generale.

- Gestione del progetto

Il tema del *project management* è uno dei pilastri della tesi, poiché per poter gestire un processo di acquisto di materiale industriale è fondamentale e necessario avere un progetto in atto. Per definizione, un progetto è un'idea o un'attività che viene realizzata in un certo lasso di tempo per raggiungere un obiettivo specifico. È direttamente associato a diverse caratteristiche che sono molto presenti in questo lavoro, come: organizzazione, collaborazione, previsione e durata.

Alcuni aspetti di questo argomento, come il Modello Canvas, sono serviti come esempio nella realizzazione di analisi dei prezzi e confronti tra le offerte dei fornitori rispetto ad alcuni materiali industriali. Il fatto di avere un obiettivo da completare in un tempo specifico, con un budget definito e una serie di specifiche, rende necessario sviluppare un progetto e un piano d'azione.

- Economia finanziaria

Il tema dell'economia finanziaria è molto presente nel campo degli acquisti, e nella gestione dell'acquisto di attrezzature industriali non è da meno. Ogni volta che si vuole investire nell'acquisto di qualche tipo di nuovo materiale industriale per la fabbrica, come i macchinari, si parla in questo caso di capitale privato dell'azienda, che si riferisce agli investimenti di capitale fatti per lo sviluppo dell'azienda.

All'interno dell'azienda stessa, questo capitale si distingue come CAPEX, che viene utilizzato quando viene investito nell'acquisto di qualche materiale o per aggiungere valore a uno esistente. In questo modo, l'economia finanziaria si riflette regolarmente in questo lavoro, prendendo in considerazione tutti i tipi di vocabolario relativi a questo argomento.

- Gestione della produzione e delle operazioni

Il tema della gestione della produzione e delle operazioni ha un ruolo molto simile a quello degli acquisti in un'azienda. Per definizione, la missione delle operazioni in un'impresa è di progettare, produrre e consegnare prodotti e servizi che soddisfino i bisogni dei clienti e ottimizzino l'organizzazione stessa. Allo stesso modo, gli acquisti come regola cercano anche l'efficienza nell'azienda stessa attraverso il risparmio economico nei prodotti e servizi forniti.

La strategia commerciale di un'azienda attribuisce direttamente parte della sua responsabilità ad altri rami dell'azienda, come le operazioni o gli acquisti. All'interno di questi c'è una strategia di progettazione, pianificazione e controllo, con l'obiettivo di raggiungere un miglioramento che porti all'azienda risultati significativi.

## **1.2. Obiettivi e scopo**

L'obiettivo principale di questo lavoro è quello di identificare diverse strategie di aste elettroniche che migliorano e ottimizzano i risultati nella gestione di qualsiasi processo di acquisto industriale; in confronto con l'attuale strategia utilizzata in un'azienda FMCG, in questo caso l'azienda Danone. Pertanto, sono stati determinati i seguenti obiettivi specifici:

- Analizzare la gestione di un processo di acquisto industriale, in particolare per attrezzature di laboratorio, per capire come funziona, in che modo e a che scopo interviene un'asta elettronica.

- Descrivere e comprendere la strategia generale di aste elettroniche utilizzata nell'azienda FMCG Danone.
- Definire strategie alternative di aste elettroniche e fare un confronto con quella attualmente utilizzata per determinare i vantaggi comparativi a seconda del materiale industriale e quando applicare ciascuna per ottenere il risultato più ottimale possibile.

Al di là degli obiettivi, tenendo conto della situazione dell'azienda e del settore in cui è presente, quando si realizza il processo di acquisto, è necessario prendere in considerazione la metodologia seguita dal gruppo, realizzando una diagnosi e un'analisi del mercato seguita dall'implementazione e dalla gestione delle prestazioni del materiale a cui si mira. È molto importante definire gli obiettivi e la gestione degli acquisti in un metodo organizzativo, così come sapere come controllare il processo di registrazione dei fornitori.

Scegliere il fornitore giusto è una decisione critica, perché diventerà una delle persone responsabili della catena che influirà indirettamente sul prodotto finale dell'azienda. Per avere una buona relazione tra fornitore e cliente, è fondamentale controllare e monitorare questa relazione, così come stabilire un contratto o un accordo all'inizio per definire le regole che coesisteranno tra entrambe le parti.

Generalmente, il fornitore viene scelto attraverso una gara o un'asta elettronica generale, in cui l'acquirente decide il fornitore che meglio si adatta alle sue esigenze in base a prezzo, qualità e servizi, in alcuni casi con l'aiuto di software e consulenti esterni che agiscono come collaboratori in questo processo di ricerca e selezione.

### **1.3. Struttura del documento**

Il documento è strutturato in diverse sezioni che definiscono ogni ramo della gestione in modo dettagliato e preciso.

In primo luogo, viene spiegata l'origine e la motivazione personale per sviluppare questo lavoro, seguita dall'obiettivo da raggiungere e dal modo in cui i diversi contenuti saranno strutturati. Successivamente, viene descritta l'azienda, la sua situazione nel mercato e l'analisi del settore alimentare, al fine di individuare e capire a quali consumatori si rivolge.

Con il contesto generale in mente, si definisce e si descrive l'ufficio acquisti, in particolare l'ufficio acquisti indiretti, che è quello su cui si concentrerà un esempio di analisi della gestione degli acquisti più avanti nel documento. Per definire questi processi, viene spiegata la metodologia di acquisto

utilizzata nell'azienda Danone: diagnosi e analisi della situazione attuale, realizzazione di una strategia e come si svilupperebbe l'implementazione e la gestione delle performance.

In seguito, verrebbero definiti tutti gli obiettivi e le fasi della gestione degli acquisti prevista, seguiti da un'analisi approfondita del processo di selezione e registrazione dei fornitori. La selezione di un nuovo fornitore, l'approvazione della registrazione del fornitore, l'accordo o il contratto da firmare tra entrambe le parti, la gestione interna degli acquisti dell'azienda, il controllo e il monitoraggio della relazione con il fornitore, e l'eventuale cessazione delle relazioni contrattuali con il fornitore sono i diversi aspetti che vengono presi in considerazione e spiegati in questo documento per sapere quali passi intraprendere una volta selezionato il fornitore.

Continuando su questa linea, per determinare il fornitore da selezionare e per considerare quale si adatta meglio alle esigenze dell'azienda, viene spiegata un'asta elettronica, uno strumento che viene utilizzato frequentemente in aziende come Danone per selezionare un fornitore.

In seguito, si definisce in dettaglio un processo di gestione degli acquisti di materiale industriale realizzato nella stessa azienda, specificamente per materiale di laboratorio e forniture per le fabbriche situate nella penisola iberica; al fine di capire come funziona la gestione degli acquisti nell'azienda e come si realizzano la maggior parte delle aste in Danone per scegliere il fornitore più adatto.

Infine, prima di spiegare le conclusioni ottenute dopo il completamento di questa tesi, come strategie di miglioramento che possono essere applicate nei processi di acquisto industriale in azienda, vengono presentati, definiti e confrontati altri tipi di aste elettroniche, che non erano stati precedentemente presi in considerazione nell'azienda stessa. A seconda del processo e dei materiali in questione, possono essere molto più vantaggiosi e agili per Danone.

## **2. Metodologia del processo di approvvigionamento**

Per capire come funziona la gestione degli acquisti di materiale industriale, viene spiegata in dettaglio l'intera metodologia all'interno di un'azienda FMCG (Danone in particolare), seguita da un processo di acquisto di materiale di laboratorio basato su un caso reale attraverso una gara elettronica, dalla presentazione dell'offerta alla selezione del fornitore o dei fornitori appropriati. È importante avere una visione concreta di questo tipo di processo per capire come funziona il reparto e, soprattutto, per sapere come viene selezionato il fornitore, che è dove si concentrerà la nostra strategia di miglioramento.

Di conseguenza, e come strategia di miglioramento nella selezione del fornitore giusto in un processo di gestione degli acquisti di materiale industriale, vengono presentati vari tipi e varianti di aste elettroniche rispetto all'unica utilizzata finora nell'azienda Danone, a seconda degli obiettivi e dei criteri che l'acquirente stesso desidera stabilire; questo accelera il processo di acquisto e fa risparmiare tempo, poiché ogni fornitore non deve presentare una proposta completa come ha fatto fino ad ora.

### **2.1. Metodologia del Gruppo Danone**

Il Gruppo Danone è un'azienda matura in termini di Acquisti, avendo sviluppato un proprio processo e una propria metodologia focalizzata sull'ottenimento dei migliori costi, così come il maggior valore e la migliore posizione competitiva dell'azienda rispetto al mercato e ai suoi concorrenti, il tutto in modo sostenibile.

Il processo di acquisto si concentra fondamentalmente sul fornire la migliore qualità al miglior prezzo, tenendo conto di 3 variabili: Chi (cliente interno), Cosa (prodotto o servizio), A chi (fornitore).

Questo processo si realizza per mezzo di una metodologia conosciuta come "*DanRocket*", che è una guida pedagogica che aiuta a strutturare il processo di acquisto con passi chiaramente identificati per formalizzare la conoscenza del mercato e costruire la strategia di acquisto.

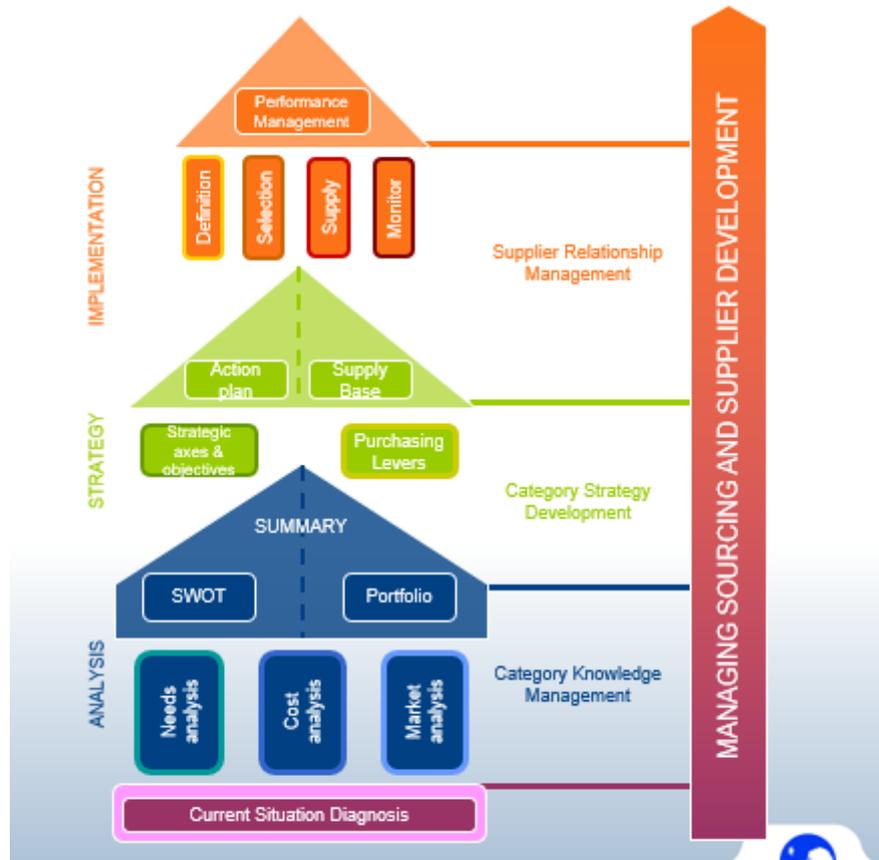


Illustrazione 1 - Metodologia DanRocket

La metodologia DanRocket permette di strutturare una strategia di acquisto a lungo termine analizzando il mercato e diagnosticando la concorrenza, così come i rischi e le opportunità.

DanRocket permette di stabilire i costi per prodotto o servizio e applicare le leve che vengono decise per ottimizzare il costo del bene o servizio in questione, monitorando il rapporto con il fornitore per garantire le prestazioni del fornitore e assicurare la qualità in ogni momento.

All'interno del Dipartimento Acquisti, noto anche come "*Cycles and Procurement (C&P)*", c'è quello che è noto come Acquisti Diretti, che riporta direttamente al Dipartimento Operazioni. D'altra parte, c'è l'acquisto indiretto, che comprende le seguenti categorie:



*Illustrazione 2 - Categorie dell'ufficio Acquisti Industriali*

Tuttavia, in alcune categorie, a seconda del tipo di fornitore, della complessità del mercato, della domanda e dell'importanza per l'organizzazione, i negoziati vengono condotti a livello globale o regionale e gli accordi vengono attuati o attivati a livello locale in un quadro precedentemente negoziato.

La matrice utilizzata negli acquisti determina il tipo di relazione con il fornitore e l'idoneità della categoria, che può essere una categoria puramente locale, come un fornitore di sicurezza per uffici, data la vicinanza, o un fornitore globale per sviluppare la strategia di marketing a livello pubblicitario o per gestire l'investimento mediatico a livello europeo.

## **2.2. Definizione e struttura di DanRocket**

### **2.2.1. Diagnosi della situazione attuale**

Questo primo passo consiste in un'analisi della situazione attuale. Esamina i fattori chiave che influenzano il processo di acquisto e serve per avere una panoramica dei dati chiave della categoria prima di lanciare un processo di acquisto, e anche per approfondire l'analisi della categoria. Vengono identificate le priorità e viene eseguita un'analisi della spesa e dei dati dei fornitori.

### **2.2.2. Analisi**

#### ***a) Analisi dei bisogni***

In primo luogo, si fa un'analisi dei bisogni dei clienti interni che desiderano acquistare un prodotto o un servizio da un fornitore. Si tratta di un'analisi complessa a causa del fatto che a volte non è uno solo ma diversi clienti interni che vogliono fare lo stesso acquisto. Questa azione è fatta con lo scopo di:

- Comprendere le esigenze interne dei clienti
- Esprimere i bisogni in funzioni
- Dare alla funzione un valore finanziario
- Discutere e convalidare con i partner interni
- Fornire valore al cliente finale
- Stimare la soluzione più conveniente per soddisfare le esigenze

Si analizzano esigenze come: bisogno di trovare un nuovo fornitore, bisogno di prezzi migliori, bisogno di sapere chi ha usato quel fornitore, ecc.

#### ***b) Analisi di mercato***

In secondo luogo, viene effettuata un'analisi di mercato con l'obiettivo di:

- Ottenere una comprensione completa della struttura del mercato con cui avete a che fare (se è un mercato composto da molti o pochi fornitori)
- Comprendere il potere delle 5 forze che influenzano il mercato (Porter's 5 Forces Model)
- Determinare la posizione relativa di Danone nel mercato e la sua capacità di beneficiare di qualsiasi opportunità di mercato che possa esistere
- Identificare le opzioni strategiche per trarre vantaggio dal mercato

Alcuni degli strumenti utilizzati sono: l'analisi Pareto (20% dei fornitori che rappresentano l'80% del volume di spesa), SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) e una valutazione dei rischi di mercato.

#### ***c) Analisi dei costi***

In questa parte del processo, si fa un'analisi dei costi di ogni acquisto al fine di:

- Comprendere i vantaggi dell'approccio del modello di costo

- Costruisci il modello dei costi rispondendo a 2 domande: *cosa costa così tanto?* (elementi di costo) e *perché gli elementi di costo cambiano?* (fattori di costo)
- Essere in grado di identificare i costi e le opportunità di risparmio
- Collegare l'analisi dei costi con il "Target Costing"

Per costruire il modello dei costi, i costi sono classificati in costi diretti e indiretti. I costi diretti sono quelli che sono strettamente legati al prodotto o al servizio, mentre i costi indiretti sono quelli che sono tangenzialmente legati ai progetti o ai compiti previsti.

L'approccio del modello dei costi si basa sulla determinazione dei costi per attività; per capire il costo di un prodotto o servizio, bisogna capire quali attività vengono eseguite per produrre questo prodotto o servizio. La metodologia sarebbe:

- a) Analizzare il processo e identificare gli elementi di costo
- b) Identificare i principali fattori di costo e il loro impatto
- c) Costruire il metodo ABC

### 2.2.3. Strategia

Una strategia è fatta per poter determinare gli obiettivi della categoria in relazione alla sua strategia, identificare e selezionare le leve più appropriate per raggiungere questi obiettivi e definire un piano d'azione per attuare la strategia.

Gli obiettivi senza una strategia preliminare non hanno senso. La strategia di acquisto è normalmente costante per 2-3 anni.

#### *a) Assi strategici e obiettivi*

Definire gli obiettivi nell'"5 purchasing strategic axis". Utilizzando lo strumento Vega, lo strumento di valutazione dei fornitori del Gruppo Danone, viene utilizzata una metodologia comune in coerenza con i "5 purchasing strategic axis". Gli obiettivi di Vega sono:

- Guidare la selezione degli indicatori di performance chiave per ciascuno dei 5 assi strategici della strategia di categoria degli acquisti
- Fornire una classifica standard per la valutazione dei fornitori da 1 (cattivo) a 4 (eccellente)
- Calcolare e analizzare automaticamente le prestazioni dei fornitori
- Aumentare la segmentazione della base di fornitori

Vega è un processo continuo che consiste in 3 fasi:

- Dove voglio essere?
  - Qual è la strategia di acquisto della categoria? Gli obiettivi globali sono definiti in relazione ai 5 assi chiave di Danone (Security of the Global Business, Innovation Capabilities, Quality, Service Level and Cost Competitiveness).
  - Quali sono gli assi più importanti per la categoria degli acquisti strategici? Pro e contro di ogni categoria.
  - Tra i KPI, vengono selezionati quelli più appropriati per ogni asse strategico della nostra strategia di acquisto di categoria.
  - Poi devi aggiungere la notazione per ogni punteggio obiettivo che hai configurato per la categoria. VEGA calcola automaticamente il “category target”.
  
- Dove sono oggi?
  - Traccia la performance di ogni fornitore rispetto agli obiettivi e identifica il divario tra il Target e il "dove siete oggi"
  - Classificazione dei fornitori
  
- Come posso arrivarci?
  - Stabilire gli obiettivi sulla base dell'analisi delle lacune e modellare il piano d'azione con obiettivi “SMART” (Specific, Mesurable, Ambitious, Realistic and Time Bound)
  - Pianificare il monitoraggio giornaliero delle prestazioni dei fornitori, tenendo conto della categoria delle relazioni
  - Processo temporaneo per implementare Vega

### ***b) Leve d'acquisto***

Identificare le opzioni con il miglior profilo strategico e selezionare le leve più appropriate. Ci sono 6 famiglie principali di leve di approvvigionamento interne ed esterne: *Volume Globalization, Cost Optimization, New Sources of Supply, Needs Optimization, Processes Optimization and Supplier Development.*

### ***c) Base della fornitura***

Definire la base di approvvigionamento.

#### ***d) Piano d'azione***

Definisci il piano di implementazione esterno e interno rispondendo alle seguenti domande:

- Raccomandazione della base di approvvigionamento (con quali fornitori lavorare, che tipo di relazioni, il fornitore ha una strategia compatibile con le mie esigenze?)
- Quali azioni interne? (quali cambiamenti interni sono necessari, quali sono i rischi associati)?
- Quali saranno le mie priorità?
- Come posso garantire adeguatamente i miei accordi con i fornitori selezionati?

### **2.2.4. Implementazione**

#### ***a) Definizione***

Sviluppare un pannello di fornitori in base alle esigenze.

#### ***b) Selezione***

Selezionare il fornitore che meglio si adatta alle nostre priorità e necessità secondo vari fattori (qualità, costi, servizio...).

#### ***c) Approvvigionamento***

Il fornitore consegna i beni e/o i servizi all'azienda come concordato nel contratto.

#### ***d) Controllo***

Monitoraggio regolare del contratto e della consegna o del servizio. Conducete anche dei sondaggi sul feedback degli utenti.

### **2.2.5. Gestione delle prestazioni**

Quando si tratta di monitorare e controllare i fornitori, la prima cosa da fare è definire la linea di base, un punto di riferimento, ciò che ci si aspetta come risultati; questo permetterà di misurare i progressi, valutare le prestazioni, sapere come il fornitore sta facendo riguardo alle richieste e alla risposta alle esigenze.

Il punto di partenza è quando il fornitore viene contattato (con la linea di base creata), è qui che inizia il monitoraggio e il controllo.

Con il monitoraggio, si raccolgono dati sul tempo, se i requisiti vengono soddisfatti (scopo), qualità, costi, e con questi dati, il controllo può essere applicato per guidare il fornitore se necessario. Alcune procedure sono utilizzate per il monitoraggio, per esempio:

- Avere un registro, dove si registra ogni azione (date, risposte, cambiamenti, ecc.) che si fa.
- Ogni volta che si ricevono informazioni dal fornitore: valore, marche, tempi di servizio, contratti... Queste devono essere confrontate con la linea di base.

Il controllo viene applicato per correggere le deviazioni del fornitore dalla linea di base, rilevate nel monitoraggio, e ogni correzione deve essere segnalata al fornitore in modo che possa fare gli aggiustamenti richiesti.

Durante il contratto con il fornitore ci deve essere il rispetto reciproco degli impegni senza modifiche unilaterali. Entrambe le parti devono fornire informazioni dettagliate, complete e pertinenti. Deve essere specificato se un documento/informazione è confidenziale quando viene comunicato al fornitore.

Il contratto non può essere modificato senza il previo consenso di tutte le parti e deve essere nel documento scritto eseguito dalla rappresentanza pertinente delle parti.

In caso di problemi nell'esecuzione del contratto, fate sempre riferimento al contratto o a qualsiasi documento che permetta di chiarire l'opinione comune delle parti.

Violazione del contratto: Ci sono due forme di violazione del contratto → quando l'obbligo viene eseguito, ma più tardi di quanto stabilito nel contratto o quando l'obbligo non viene eseguito.

La parte che non ha ancora eseguito la sua obbligazione può astenersi dall'eseguire gli obblighi del contratto, quando l'altra parte ha violato i suoi obblighi e la violazione dell'altra parte è sufficientemente grave.

### **2.3. Obiettivi e gestione degli acquisti**

All'interno della struttura di acquisto, a livello organizzativo, la relazione con i fornitori globali o regionali è guidata da DanTrade, che è responsabile della negoziazione e della formalizzazione della relazione con questi fornitori globali attraverso i *Master Service Agreements*, che possono essere successivamente formalizzati con i *Local Agreements*, se l'implementazione è necessaria.

Gli Local Agreements sono formalizzati su una base ad hoc per riflettere prezzi o condizioni diverse da quelle concordate nel *Master Agreement*, così come metodi di pagamento o condizioni diverse da quelle concordate a livello generale.

Nei casi in cui la negoziazione non è passata attraverso DanTrade, il Dipartimento Acquisti Locali ha definito una politica di azione per coprire tutti gli acquisti indiretti a livello di Iberia (Danone Portogallo, Danone Spagna e Danone Canarias), ad eccezione degli Acquisti Diretti, del Bestiame, degli investimenti Capex con Budget e pagamento da Global, così come dei Distributori Locali.

L'interazione e il coordinamento con Dantrade e il Business: Marketing, Commerciale, Sistemi, Risorse Umane, ecc. si riflette in un documento chiamato "RACI", che viene aggiornato annualmente e validato dalle parti interessate. Qui sotto c'è un grafico che mostra l'"imbuto" dei filtri utilizzati per determinare quando la relazione con il fornitore è gestita da DanTrade (globale) o a livello locale.



*Illustrazione 3 - Filtri utilizzati per determinare la gestione dei fornitori*

Chiarire che a livello locale l'intervento di Acquisto nella negoziazione si basa su:

- La complessità della categoria
- Se l'acquisto è Strategico vs. Tattico
- Livello di spesa in relazione al totale della categoria
- Ricorrenza dell'acquisto vs. acquisto una tantum
- Sensibilità o Impatto Aziendale

I criteri definiti non sono cumulativi, ma sono interconnessi e l'applicazione di uno o più di essi nel loro insieme giustifica l'intervento del Team Acquisti Locali.

Per quei casi in cui il Local Purchasing Team non interviene, il rapporto e la selezione sono coperti da una politica chiamata *Shadow Buyer*. Questa politica delega la relazione e la gestione dell'acquisto alla persona commerciale interessata all'acquisto specifico del bene o servizio.

L'assenza di un controllo materiale da parte di un esperto di acquisti è compensata dall'inclusione di alcuni controlli formali richiesti all'interessato nella contrattazione, al fine di garantire un acquisto al miglior prezzo possibile in modo obiettivo.

Il processo di *Shadow Buyer* garantisce la trasparenza e il rigore del processo nella misura in cui sarà sempre richiesto quando si registra un nuovo fornitore:

- Offerta del fornitore
- Offerte comparative da 2-3 fornitori
- Carica queste offerte nel sistema come prova per Dango.
- Nei casi in cui il Cliente Interno non è in grado di fornire 2 o 3 offerte, deve giustificare perché può fornire solo un'offerta commerciale

## 2.4. Controlli nel processo di registrazione e selezione dei fornitori

Nel processo di selezione e gestione del fornitore a livello locale, ci sono diversi controlli e filtri da diversi dipartimenti:

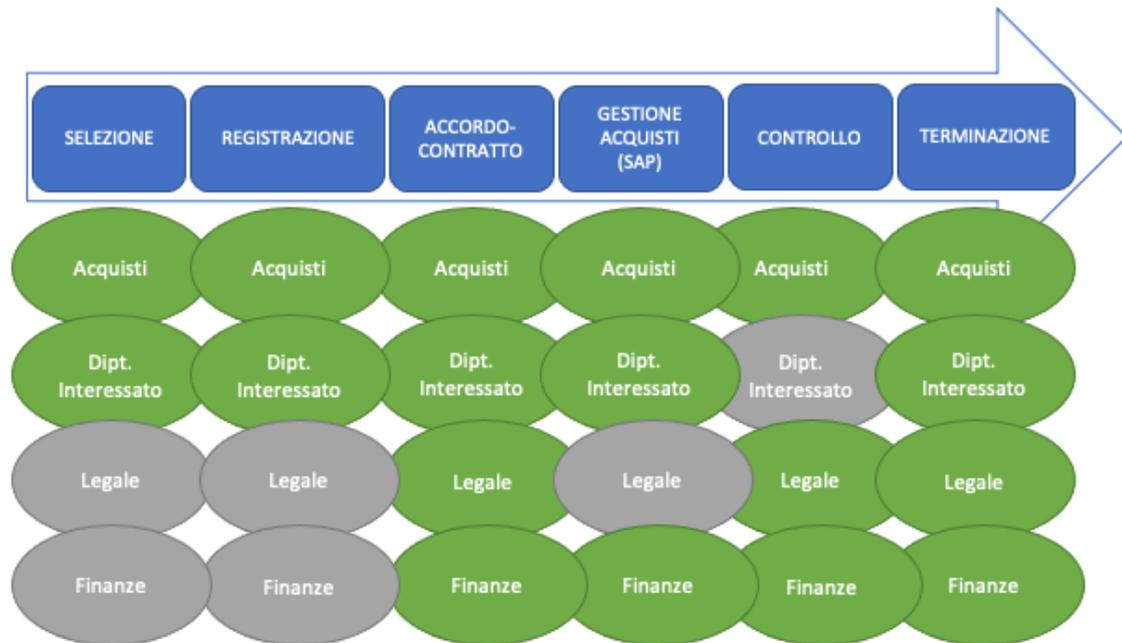


Illustrazione 4 - Controlli e filtri in diversi dipartimenti

### 2.4.1. Selezione

Quando c'è un bisogno da parte del Cliente Interno (Dipartimento Interno: Marketing, Risorse Umane, ecc.), inizia il processo di ricerca e selezione.

Come primo filtro, si fa un'analisi per vedere se c'è già un fornitore registrato nell'azienda che può soddisfare le esigenze del cliente interno. In caso affermativo, il fornitore o i fornitori faranno parte del processo di confronto dei preventivi e delle offerte.

Nel caso in cui non ci sia un fornitore già registrato, si farà un'analisi per vedere se qualche azienda del gruppo ha fornitori che corrispondono e saranno inclusi nel processo, insieme all'analisi di mercato che si farà sempre, logicamente a seconda della necessità e sempre che non ci sia un fornitore già approvato o suggerito dal gruppo.

Questo primo filtro di analisi viene effettuato per evitare aggiunte inutili e quindi snellire il processo e la gestione interna.

L'acquisto del bene o del servizio sarà effettuato da coloro che lo richiedono a livello aziendale: vendite, marketing, risorse umane, ecc. insieme al dipartimento d'acquisti per quelle categorie complesse o con importi di spesa elevati. Per gli acquisti a basso impatto e a basso costo, la parte interessata può effettuare l'acquisto autonomamente seguendo il processo noto come Shadow Buyer.

#### **2.4.2. Approvazione della registrazione di nuovi fornitori**

L'approvazione di un Nuovo Fornitore è in parte responsabilità del Local Procurement Team, una nuova approvazione è un prerequisito per una nuova approvazione:

- a) Che il fornitore sia registrato sul Portale Fornitori Danone, e che una volta registrato accetti il “Respect” che include:
  - Condizioni Generali di Acquisto
  - Principi Sociali Fondamentali
  - Principi Ambientali Fondamentali
  - Principi di Etica Aziendale
- b) Che al momento della richiesta di registrazione, le offerte sono fornite nello strumento di richiesta di registrazione o l'assegnazione di un fornitore specifico è giustificata dalla parte interessata.
- c) Che al momento di richiedere l'iscrizione, si informi se c'è qualche sconto o ribasso negoziato con il Fornitore a seconda del volume di spesa generato.
- d) Al momento della domanda di registrazione, essere informati se c'è qualche impatto finanziario come una penale per la cessazione anticipata.

In determinate circostanze è possibile che alcuni fornitori non accettino le Condizioni Generali di Acquisto. Per questi casi specifici, ogni caso sarà analizzato caso per caso e un'eccezione a questo requisito è prevista dopo la convalida congiunta di Acquisti, Finanza e Legale.

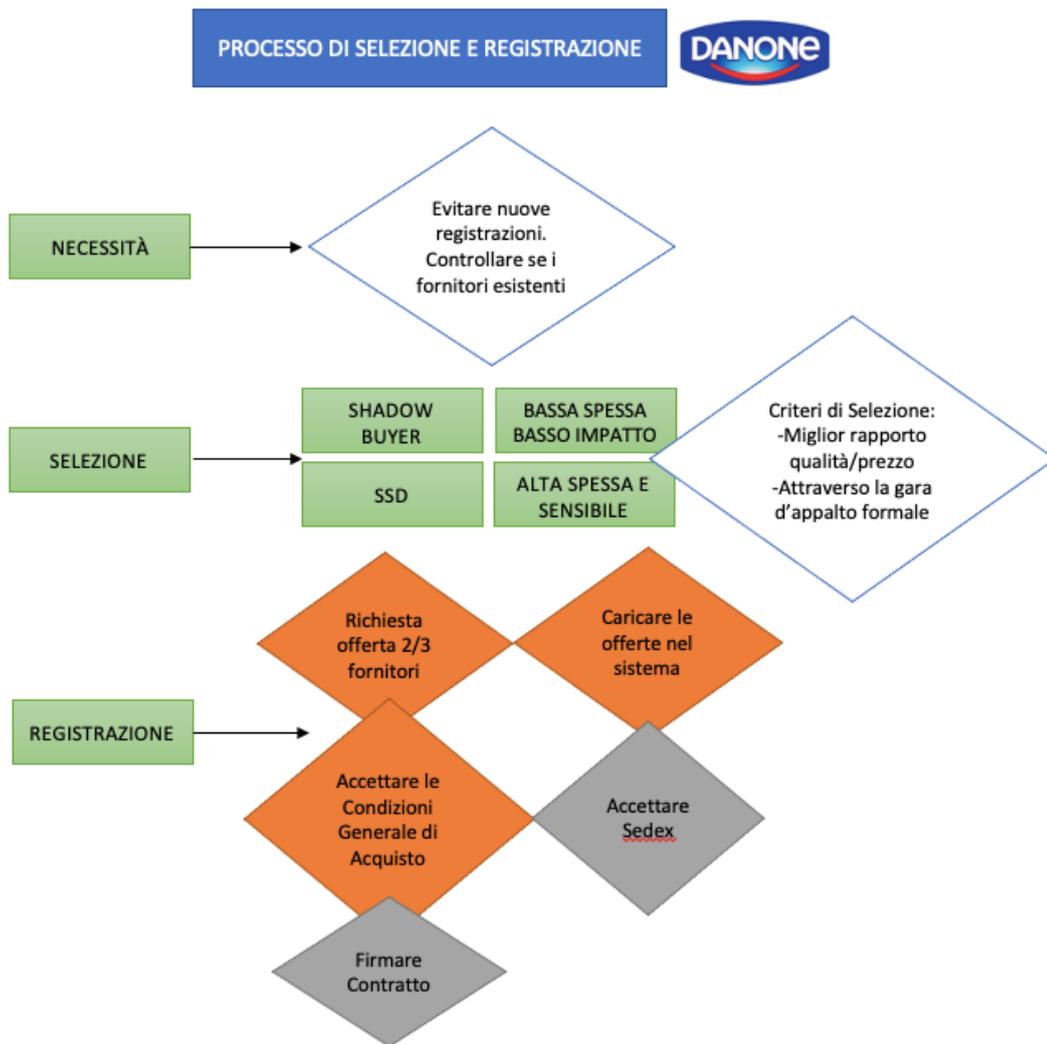


Illustrazione 5 - Processo grafico di selezione e registrazione dei fornitori

### 2.4.3. Accordo o contratto

I termini dell'Accordo o del Contratto saranno formalizzati a livello contrattuale in conformità con la *Release Strategy* della convalida dell'azienda.

### 2.4.4. Gestione degli acquisti in SAP – ProBuyer

Una volta selezionato il Fornitore, convalidato l'accordo contrattuale e registrato in SAP - ProBuyer, la creazione dell'ordine di acquisto (PO) deve essere gestita nel sistema SAP - ProBuyer per ricevere i beni e/o servizi e fatturare gli stessi. I passi da eseguire sono i seguenti:

- Il responsabile di ogni dipartimento interessato o l'utente finale che riceve il bene e/o il servizio deve creare una Purchase Order (PO) nel sistema.

- Questa PO deve essere convalidato secondo la strategia di rilascio parametrizzata nel sistema. L'approvazione degli ordini ai fornitori è regolata attraverso i permessi concessi in SAP-ProBuyer, a seconda dell'importo della spesa e del gruppo di materiali in questione.
- Una volta convalidato, il Purchase Order viene inviato o segnalato al fornitore per gestire la preparazione e la consegna del bene e/o servizio al centro di lavoro indicato.
- Dopo la consegna, è il momento in cui il responsabile di reparto deve riflettere nell'OP la ricezione del bene e/o servizio creando la Good Receipt (GR). È in questo momento che il sistema genera la registrazione contabile della spesa per l'azienda.
- Il fornitore può ora creare la fattura per l'acquisto e inviarla al cliente attraverso i canali appropriati per la contabilizzazione e il successivo pagamento secondo i termini di pagamento concordati nel contratto o accordo commerciale.

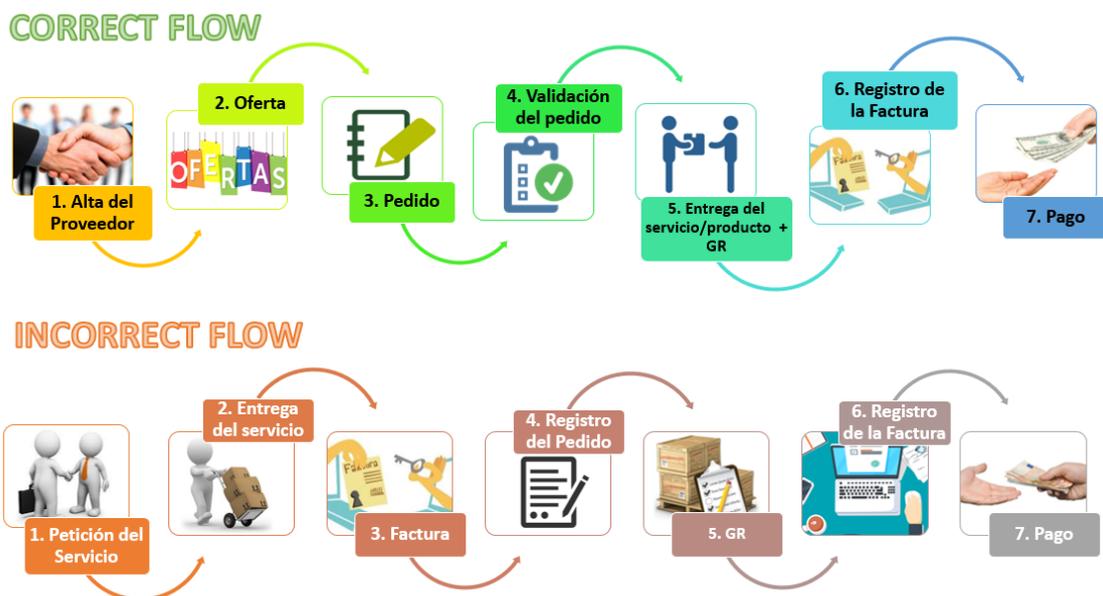


Illustrazione 6 - Differenze tra la forma corretta e quella scorretta di un accordo commerciale

#### 2.4.5. Controllo e monitoraggio della relazione con il fornitore

Ci sono alcuni fornitori in cui è necessario controllare le prestazioni e la soddisfazione dei clienti interni con il servizio fornito. Inoltre, i fornitori che possono avere un impatto finanziario negativo o positivo sull'azienda sono monitorati su base annuale.

La revisione degli sconti viene rivista da Purchasing ogni maggio e novembre, per aggiornare gli importi e riferire alla finanza durante i mesi di giugno e dicembre dell'anno in corso, calcolando il

ritorno e coordinando con la finanza questa entrata di cassa nella linea di bilancio che viene considerata.

#### **2.4.6. Cessazione delle relazioni contrattuali**

La cessazione dei contratti con i fornitori che non sono generati naturalmente dalla cessazione automatica dell'accordo deve sempre richiedere il coordinamento di Legale per la gestione del bando e l'analisi dei rischi potenziali. L'ufficio legale utilizza un sistema di allarme per controllare i rinnovi e le disdette, ed è responsabile della richiesta di conferma agli Acquisti o al dipartimento interessato per procedere alla disdetta o al rinnovo con i fornitori.

Con alcuni fornitori, la risoluzione del contratto richiederà la collaborazione dei dipartimenti Legale, Finanziario, Stakeholder e Acquisti. Questi fornitori possono essere:

- Fornitori strategici
- Fornitori con dipendenza economica da Danone
- Fornitori con i quali non è possibile rispettare il periodo di preavviso concordato e richiedono una negoziazione per concordare un'uscita ordinata con il minor impatto economico e di business per Danone.

### **3. Asta Elettronica (eAuction)**

In questo caso, un'asta o una gara elettronica (chiamata anche "eAuction/tender") è una strategia adottata da aziende come Danone che consiste in una transazione tra venditori (i banditori) e offerenti (i fornitori) che ha luogo in un mercato elettronico. Questo permette ai fornitori di fare offerte online per contratti con specifiche pubblicate.

Il venditore fissa un prezzo di partenza, al di sotto del quale qualsiasi offerta viene rifiutata, e alla fine dell'asta accetta l'offerta del compratore che ha offerto l'alternativa più competitiva.

In generale, l'obiettivo di un'asta è quello di massimizzare il profitto della vendita incoraggiando i fornitori/acquirenti a rivelare la loro valutazione del bene o servizio da mettere all'asta. Queste informazioni sono private (non osservabili) e spesso non c'è alcun incentivo a divulgarle. Inoltre, questi fornitori non rivelano quanto sono disposti a pagare per un bene, nella speranza di poter pagare un prezzo più basso.

#### **3.1. Procedura**

C'è una lista di prerequisiti per condurre un'asta elettronica, così come le regole procedurali per le aste elettroniche.

Il primo passo che deve fare un ente appaltante, in questo caso Danone, che desidera condurre un'asta elettronica è quello di indicarlo nel bando stesso, includendo i seguenti dati nel documento delle clausole amministrative:

- Gli elementi i cui valori si riferiscono all'asta elettronica.
- I valori e i loro rispettivi limiti che possono essere presentati.
- Tutte le informazioni che saranno disponibili agli offerenti durante il corso dell'asta elettronica e il momento in cui saranno rese disponibili.
- Il modo in cui sarà condotta l'asta.
- Le condizioni che indicano come gli offerenti possono presentare le offerte, in particolare le ottimizzazioni minime che possono essere richieste per ogni rispettiva offerta.
- L'attrezzatura elettronica utilizzata e le specifiche tecniche di connettività.

Dopo aver pubblicato l'avviso e notificato i fornitori di interesse con il contenuto stesso, dopo la prima tornata di valutazione completa delle offerte, l'amministrazione aggiudicatrice invita gli offerenti che hanno presentato offerte correttamente ammissibili.

Questo invito deve essere fatto con mezzi elettronici o informatici. Allo stesso tempo, la legge richiede un contenuto minimo per questi inviti: è essenziale includere la formula tecnica da utilizzare nell'organizzazione automatica delle offerte dei fornitori, tenendo conto della base dei prezzi presentati.

L'asta elettronica non può essere avviata prima di due giorni lavorativi dopo l'invio iniziale degli inviti. Una volta iniziato, gli offerenti o i fornitori invitati saranno autorizzati a presentare nuovi prezzi o valori che migliorano le loro offerte iniziali.

Va notato che durante l'asta elettronica (divisa in fasi distinte) le informazioni saranno ripetutamente comunicate agli offerenti per consentire loro di accertare la propria particolare classifica. Tutti i tipi di dati possono essere divulgati se le condizioni lo permettono, ma in nessun caso possono essere rivelate informazioni personali o l'identità stessa di altri offerenti.

Ci sono diversi modi di chiudere l'asta elettronica secondo la legge, sia fissando una data e un'ora specifiche riflesse nell'invito stesso, sia fissando un calendario che determina le diverse fasi da realizzare.

Infine, il contratto sarà assegnato dopo la conclusione dell'asta, stabilita da regole generali basate sui risultati finali dell'asta. Di conseguenza, uno o più fornitori si aggiudicheranno il contratto e saranno responsabili della fornitura delle attrezzature coinvolte nell'asta.

## 4. Processo di gestione per l'acquisto di attrezzature di laboratorio

Questo processo di gestione degli acquisti, richiesta di budget e asta dei fornitori segue tutte le linee guida richieste dalla stessa azienda Danone, dettagliando ogni punto da prendere in considerazione, ottenendo un'analisi esaustiva del metodo di selezione dei fornitori da ottimizzare, permettendo ai fornitori considerati in questo processo di avere una visione d'insieme della situazione dell'azienda e delle azioni da realizzare. Questo esercizio è basato su un caso reale implementato nell'azienda.

### 4.1. Introduzione

#### 4.1.1. Introduzione generale

Oggi, Danone sostiene una filosofia che dice: "ogni volta che mangiamo e beviamo, scegliamo il mondo in cui vogliamo vivere", che simboleggia l'impegno dell'azienda a portare la salute attraverso il cibo al maggior numero di persone possibile. Per affrontare le varie sfide, Danone sta sviluppando una strategia sostenibile che li aiuti ad avvicinarsi ad ogni consumatore con impegno, agilità e flessibilità. Di conseguenza, Danone lancia il programma "Protein" in tutto il mondo con l'obiettivo di ottimizzare ogni spesa, essere cosciente dell'impatto ambientale e cercare una maggiore efficienza in ogni operazione.

Per ottimizzare e armonizzare le sue pratiche di acquisto, in questo caso, il gruppo Danone ha voluto consolidare i suoi contratti di attrezzature di laboratorio. Le fabbriche della Danone si sono rifornite da diversi fornitori fino ad allora, quindi ha voluto stabilire un pannello di fornitori comune in tutta la penisola iberica. La decisione finale sulla scelta del fornitore/i apparteneva direttamente alla Danone.

#### 4.1.2. Presentazione del Gruppo Danone

<b>Cifre Chiave</b>	C.A. 2020: 24,7 milioni di € Dipendenti al 31/12/20: 99.781
<b>Esperienza/Posizionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No. 1 al mondo nei prodotti lattiero-caseari freschi</li><li>- No. 2 in acqua in bottiglia in tutto il mondo</li><li>- No. 2 al mondo nella nutrizione infantile</li><li>- Leader europeo nella nutrizione medica</li></ul>

Tabella 1 - Informazioni generali Gruppo Danone

#### 4.1.3. Presentazione dell'offerta

##### a) *Obiettivi*

- Ottimizzare la fornitura e il costo dei materiali nei laboratori Danone migliorando la qualità del servizio attuale.
- Consolidare il pannello dei fornitori che forniscono i prodotti da appaltare.
- Costruire una relazione duratura con uno o più fornitori esperti per soddisfare o superare le nostre aspettative. Danone ha previsto questa gara per beneficiare di prezzi competitivi, chiari e trasparenti per i materiali di consumo di laboratorio e i servizi associati offerti.

Per raggiungere i suoi obiettivi, Danone si è riservata il diritto di ripetere questo processo se le proposte dei fornitori non soddisfano gli obiettivi dichiarati.

##### b) *Luogo di consegna*

Questa gara d'appalto ha preso in considerazione le esigenze degli 8 stabilimenti di Danone Iberia, così come il laboratorio di Barcellona e lo stabilimento di R&S in Corsica. Ogni stabilimento appartiene a una delle due divisioni del gruppo Danone:

- Waters
- Essential Dairy Products



*Illustrazione 7 - Ubicazione degli stabilimenti Danone nella Penisola Iberica*

##### c) *Pianificazione*

Per mantenere un'organizzazione e un calendario chiari, è stata realizzata una pianificazione completa, tenendo conto delle descrizioni di ogni fase e del numero di giorni utilizzati per realizzarla. Le principali fasi considerate sono segnate in **grassetto**, poiché sono essenziali nel processo di acquisto.

No. di Fase	Descrizione	Numero di giorni
1	<b>Lancio della Gara d'Appalto</b>	9
1.1.	Comunicazione Interna – Piante	1
1.2.	Comunicazione Esterna – Fornitori	1
1.3.	Lancio del Laboratorio dei Materiali di Gara	1
1.4.	Consegna e Ricezione di Documenti (CGC, NDA, etc.)	6
1.5.	Preparazione delle Offerte	8
2	<b>Ricevimento delle Offerte</b>	1
2.1.	Analisi e Confronto delle Proposte + Conferma dell'Impianto	8
3	<b>Comunicazione Finale ai Fornitori</b>	5
3.1.	Attuazione + Gestione del Contratto	11
4	<b>Inizio della Nuova Fornitura</b>	1

Tabella 2 - Pianificazione completa del processo di gestione degli acquisti

È importante sapere che in nessun momento possono essere prese in considerazione offerte di fornitori di servizi che non hanno firmato i CGA (Criteri Generali di Accreditamento) delle due divisioni Danone.

## 4.2. Requisiti generali e legali dell'offerta

### 4.2.1. Confidenzialità

In risposta all'offerta, all'epoca, il fornitore si è impegnato a proteggere e mantenere rigorosamente la riservatezza di tutte le informazioni orali e scritte fornite da Danone.

### 4.2.2. Termini e condizioni

#### a) La pubblicazione dell'offerta

La pubblicazione dell'invito ai fornitori non obbligava Danone ad entrare in un rapporto contrattuale.

Danone si è riservata il diritto di rifiutare qualsiasi o tutte le proposte in tutto o in parte, anche se tutti i requisiti e le specifiche sono stati soddisfatti. Inoltre, Danone si è anche riservato il diritto, dopo un'analisi dettagliata delle offerte, di entrare in trattative con i fornitori, senza preavviso agli altri.

Inoltre, si riservava il diritto di modificare i suoi requisiti o di aggiungerne di nuovi in qualsiasi fase della gara, avvisando tutti i fornitori consultati.

#### ***b) Relazione contrattuale***

Una volta che il fornitore o i fornitori selezionati sono stati scelti, una proposta di contratto è stata comunicata a quel fornitore in questa gara. I fornitori di servizi selezionati hanno firmato un contratto quadro e contratti di applicazione con Danone. La data di ricezione di questo bando di gara è stata considerata come l'inizio del periodo di notifica del contratto in corso tra Danone e il fornitore.

#### ***c) Risposte***

Le risposte a questa gara, come richiesto da Danone, sono state firmate in data, mostrando il nome legale del fornitore e l'indirizzo postale.

#### ***d) Contrattualizzazione***

Qualsiasi informazione o risposta proposta dal fornitore è stata incorporata nell'accordo finale con Danone.

### **4.2.3. All'attenzione dei fornitori**

I fornitori di servizi sono stati informati che era imperativo rispettare tutti i requisiti della gara e identificare chiaramente quelli che non potevano soddisfare. Inoltre, sono stati invitati a fornire qualsiasi altra informazione pertinente relativa ai servizi non coperti dal bando di gara, che potrebbe essere di interesse per Danone.

#### ***a) Conformità***

I fornitori dovevano rispettare tutte le clausole. Il bando di gara e tutti gli altri contratti correlati sono stati regolati e redatti in conformità con i requisiti della legge spagnola. Prima di presentare una proposta commerciale, ogni fornitore ha fornito un'assicurazione di responsabilità civile per l'anno successivo come prerequisito che Danone ha completato e firmato.

#### ***b) Proprietà della proposta commerciale***

Tutti i documenti che sono stati inviati a Danone in risposta al bando di gara sono diventati proprietà di Danone e hanno formato parte integrante del contratto risultante.

*c) Costi di preparazione*

Danone non è e non era responsabile dei costi sostenuti per la preparazione delle proposte o di altri costi correlati.

*d) Modifiche*

Danone si riserva il diritto di annullare o modificare l'offerta in qualsiasi momento prima dell'esecuzione di un contratto scritto. Qualsiasi modifica è stata trasmessa ai fornitori. Questi fornitori sono ed erano responsabili di eventuali errori o omissioni nelle loro proposte.

*e) Errori*

Se le informazioni contenute nel bando di gara erano poco chiare o sapevano che il fornitore era impreciso, Danone avrebbe dovuto essere avvisata via e-mail indicando il livello di errore o la mancanza di chiarezza, così come una proposta di miglioramento.

*f) Diritto di rifiutare le proposte*

Danone si è riservata il diritto di rifiutare, in tutto o in parte, qualsiasi o tutte le proposte. Il ricevimento delle offerte non ha imposto alcun obbligo legale o commerciale a Danone.

*g) Restituzione di documenti*

Tutti i documenti sono ed erano di proprietà della Danone, e i fornitori di servizi erano tenuti a restituire o distruggere questi documenti.

#### **4.2.4. Richiesta di offerte**

Una volta ottenuta la lista dei fornitori con cui Danone era interessata a lavorare, è stato lanciato un bando di gara. In questo caso hanno dovuto compilare un modulo di domanda CGA (Criteri Generali di Accreditamento), includendo tutti i dettagli dei prodotti, servizi, quantità, date di consegna e gli standard di qualità richiesti.

I fornitori considerati in questo processo erano: VWR, BIOMERIEUX, MERCK LIFE SCIENCE, INSULAB, 3M, FISHER, BIOSER e MILIPORE.

Durante questo processo, i potenziali fornitori sono stati contattati anche per quanto riguarda i loro processi e politiche, così come la pianificazione e l'approvvigionamento delle materie prime. Inoltre, si è indagato se i fornitori utilizzavano pratiche di riordino rischiose o si rifornivano di materiali da fornitori inaffidabili, il che ha permesso all'azienda di assicurarsi di avere una catena di approvvigionamento affidabile che non si sarebbe interrotta e non avrebbe causato carenze di prodotto alla sua fine.

### **4.3. Regole di consultazione delle gare d'appalto**

#### **4.3.1. Contesto**

I fornitori sono stati espressamente invitati ad analizzare il capitolato e ad inviare a Danone tutte le domande che ritenevano utili e necessarie per una buona comprensione della consultazione.

Dopo aver ricevuto le offerte dei fornitori di servizi, Danone ha valutato attentamente tutte le risposte. Durante questa fase di analisi, Danone ha avviato di sua spontanea volontà alcune trattative senza dover prendere la decisione finale.

#### **4.3.2. Misure e dati attesi**

##### ***a) Flessibilità***

Per tutta la durata del futuro contratto, è stato chiesto al futuro fornitore (o ai futuri fornitori) di poter stabilire una flessibilità annuale dei volumi, senza rimettere in discussione questo contratto.

##### ***b) Prestazioni***

Per tutta la durata del futuro contratto, ai futuri fornitori è stato chiesto di essere in grado di implementare indicatori di performance quantificabili (KPI) e misurabili (tempi di consegna, scadenza, ecc.). Danone vuole stabilire un KPI per le consegne, obbligando il fornitore a rispettare questa scadenza per almeno il 99% degli ordini. Questi indicatori permetteranno lo sviluppo di piani di progresso ogni anno con l'obiettivo di migliorare continuamente la qualità e i costi.

##### ***c) Ambiente***

Danone ha adottato un approccio ambientale in tutti i suoi siti (terziario, logistica e produzione). In questo contesto, Danone attribuisce un'importanza primaria alle questioni ecologiche. Questo impegno si riflette nei seguenti obiettivi:

- Ridurre l'intensità energetica consumata dalle fabbriche (kWh/tonnellata di prodotto): base 2000.
- Ridurre l'impronta di carbonio della Danone (CO2/kg prodotto).
- Zero plastica in discarica per i rifiuti di imballaggio post-industriali entro il 2025.

Per rispettare questi impegni, Danone coinvolge tutti i suoi partner. Pertanto, i fornitori di servizi hanno dovuto proporre soluzioni innovative per sostenere Danone nelle iniziative di sviluppo sostenibile che il gruppo vuole attuare.

#### ***d) Progetto sociale***

Come parte del suo approccio allo sviluppo sostenibile, Danone vuole sviluppare gli aspetti sociali. A tal fine, Danone ha messo in atto un approccio che mira in particolare a valorizzare il personale dei suoi fornitori di servizi attraverso varie azioni: formazione, modifiche degli orari e delle ore di lavoro, promozione dell'occupazione locale, ecc.

#### ***e) Guida alle buone pratiche***

Gli elementi relativi alla qualità e alle buone pratiche dovevano essere obbligatoriamente inclusi nel disciplinare di produzione.

#### ***f) Procedure di risposta***

Ogni risposta alla gara d'appalto è rimasta valida per un periodo di 6 mesi dalla data d'invio. Successivamente, i fornitori sono stati invitati a compilare la loro risposta utilizzando la seguente procedura per consentire un'analisi accurata ed equa delle offerte entro il tempo assegnato. In questo modo, Danone ha potuto giudicare l'interesse e la pertinenza delle soluzioni proposte.

### **4.3.3. Obiettivi e criteri di selezione**

Gli obiettivi di questo concorso erano:

- Selezionare il/i fornitore/i con competenze, integrate e professionali, compresa la reattività e la qualità del servizio a un cliente Danone per sviluppare una relazione di partenariato.
- Ridurre il costo dei materiali nei laboratori secondo gli standard e i livelli di servizio richiesti.

- Selezionare i fornitori che hanno la capacità e la volontà di offrire le migliori soluzioni in termini di riduzione dei costi, miglioramento della qualità del servizio e ottimizzazione dei consumi.
- Negoziare e implementare un contratto con indicatori di performance (KPI) che possono essere soddisfatti e un piano di miglioramento nel contratto.
- Selezionare i fornitori giusti da proporre e sostenere Danone nel suo sviluppo sostenibile, soprattutto in termini di progetto ambientale e sociale.

La valutazione delle proposte è stata fatta con i seguenti criteri:

- Tecnico: organizzazione del progetto, consegna, ordini di qualità dei materiali di consumo e della piattaforma di servizio, piano di avanzamento e ottimizzazione dei dispositivi.
- Commerciale: organizzazione e controllo dei servizi proposti, qualità dell'offerta. Competitività con i prezzi di mercato e proposta di vigore commerciale.
- Finanziario: vitalità finanziaria dell'azienda, rischio di dipendenza finanziaria.
- Sociale: adeguatezza del progetto di Danone con la società.
- Ambiente e sviluppo sostenibile: innovazioni della forza proposta, ecc. Danone non si impegna a un volume minimo di acquisti e/o un fatturato minimo da raggiungere con il/i fornitore/i.

Danone vuole e ha voluto che il fornitore di materiale si impegnasse a una consegna gratuita degli ordini convenzionali. Inoltre, l'offerente doveva indicare il suo tempo di consegna di emergenza (24h/48h) e la tariffa associata.

Per evitare gli stock-out, Danone vuole e ha voluto una proposta per uno stock minimo presso il fornitore. L'offerente doveva indicare nella sua risposta l'ubicazione dei suoi siti di stoccaggio.

Durante la fase di cambiamento del fornitore, il futuro fornitore/i si è impegnato a fornire campioni gratuiti ai laboratori di Danone. I nuovi riferimenti sono stati testati in anticipo per approvare la loro qualità.

#### **4.3.4. Valutazione delle offerte**

Una volta ricevute le offerte, sono state valutate tutte le opzioni. Ogni fornitore è stato confrontato dall'acquirente per vedere quale soddisfaceva meglio le esigenze di bilancio e gli standard di qualità dell'azienda. Un'attenzione rigorosa è stata data ai prezzi, poiché bisognava assicurarsi che non si scegliesse un fornitore che avrebbe fatto pagare troppo i suoi prodotti e ridotto il margine di profitto.

A questo punto, l'acquirente doveva fare un altro controllo per assicurarsi della validità dell'offerta dei fornitori, assicurandosi della sua legittimità con la richiesta di un campione del prodotto e della documentazione di conformità alla norma ISO.

#### **4.3.5. Selezione finale dei fornitori**

Una volta ottenute le offerte finali in ogni stabilimento della penisola iberica, le specifiche di ogni fornitore, tutti i requisiti legali sono stati soddisfatti e i documenti necessari sono stati ricevuti e completati, e prima di condurre l'asta elettronica per determinare il fornitore idoneo, è stata fatta la selezione dei fornitori considerati idonei per ogni tipo di materiale per ciascuna delle fabbriche di Danone in tutto il paese. Sono stati presi in considerazione i seguenti cinque fattori:

- Prezzo/Costo (determinato alla fine nell'asta elettronica)
- Qualità
- Affidabilità ed esperienza precedente
- Cultura e obiettivi comuni
- Posizione

#### **4.3.6. Processo di offerta / asta elettronica**

I partecipanti offrivano apertamente l'uno contro l'altro, e ogni offerta successiva doveva essere superiore a quella precedente. Danone ha fissato un importo minimo al quale l'offerta successiva doveva superare l'offerta più alta del momento. L'asta si è conclusa quando nessun partecipante era disposto a offrire di più, a quel punto Danone ha i prezzi finali di ogni fornitore e fa la selezione finale. Danone non si è in ogni caso impegnata a pagare il miglior offerente, ma ha deciso anche sulla base di altre variabili considerate.

#### **4.3.7. Risposta al bando di gara**

- Le risposte dei fornitori che non hanno rispettato il formato richiesto e che non erano complete non sono state prese in considerazione.

- Le offerte ricevute dopo la data indicata nel calendario non sono state prese in considerazione.
- La struttura e i dati contenuti nelle caselle di risposta non devono essere modificati dai fornitori in nessun caso.

#### **4.3.8. Pagamento e fatturazione**

I termini di pagamento erano di 60 giorni dalla data della fattura, al ricevimento della fattura in conformità con l'ordine emesso da Danone.

#### **4.3.9. Negoziatore**

Il fornitore ha incluso il nome, l'indirizzo e-mail e il numero di telefono della persona autorizzata a negoziare i contratti per conto e al posto della società.

#### **4.3.10. Durata del contratto**

I prezzi sono stati fissati per un periodo di 3 anni, salvo diversa richiesta della Danone. Le tariffe dovevano essere garantite e non soggette ad alcun aumento durante il periodo di riferimento del contratto. Dopo il periodo di 3 anni, i prezzi potrebbero essere rivisti annualmente.

#### **4.3.11. Documenti e certificati richiesti**

- Clausola di riservatezza (NDA)
- Respect e Sedex del fornitore
- Assicurazione di responsabilità civile
- Condizioni generali di acquisto (firmate e timbrate)

### **4.4. Specifiche e procedura**

La specifica è un documento composto da diverse schede tecniche, che comprende più di 1000 riferimenti in totale. Ognuno di essi corrisponde a una categoria di attrezzature di laboratorio. Queste sono le categorie:

- Prodotti chimici (*Chemicals*)
- Cromato (*Chromato*)
- Media Culturali (*Culture Media*)
- Filtrazione e Separazione (*Filtration and Separation*)
- Articoli per l'Igiene e la Sicurezza (*Hygiene & Safety Items*)

- Attrezzature di Laboratorio (*Laboratory Equipments*)
- Strumenti di Misura (*Measuring Instruments*)
- Kit per Test Rapidi (*Rapid Tests Kits*)
- Campioni, Preparazione e Conservazione (*Samples, Preparation & Preservation*)
- Altri (*Others*)

Tuttavia, nella gara d'appalto realizzata, i materiali di laboratorio sono stati considerati all'interno di queste categorie che sono molto più tecniche e definite secondo le esigenze e le priorità di Danone. Questi materiali sono i seguenti:

Materiali di laboratorio inclusi nell'offerta
Filtri in linea (acqua sterile)
Triptone in provette da 9 ml
Piastre di petri sterili 90x14mm
VRBG agar 500g
Oxoid anaerobico 2.5L in 10 pezzi
Propinato TOS agar 500g
Generatore di CO2 in 10 pezzi.
Test del perossido tra 0,5-25 mg/L
Etanolo alimentare 70% in 5L
Filtro a siringa in acetato di cellulosa sterile da 0,45 µm di 25 mm di diametro
Membrana sterile da 0,45 µm
Imbuti per microfilm sterili da 250 L
Campionatore "micropressione" 0,45 µm

Tabella 3 - Materiali di laboratorio inclusi nell'offerta

Per ciascuno dei riferimenti sopra menzionati, i seguenti dati principali sono stati inclusi nel documento di specifica:

- Pianta
- Fornitore
- Fornitore di Impianti
- No. Parte / Referenza
- No. Associato
- Descrizione Materiale
- Imballaggio
- Quantità

Alcune referenze sono moltiplicate per il numero di fabbriche, quindi il fornitore ha dovuto tenere conto della somma delle quantità. In questo caso, Danone ha voluto un prezzo unico per tutta la Penisola Iberica quando ha effettuato la gara.

Quando si trattava di completare questa procedura e di dare una risposta ai fornitori, questa doveva essere sotto forma di una proposta alternativa a quella attuale (prezzi in vigore nelle fabbriche). Il formato della risposta attesa è stato fatto completando i campi come segue:

#### Proposta equivalente alla attuale

Fabbrica	Fornitore	Taxonomy 1	Riferimento equivalente	No. Associato	Descrizione del materiale	Imballaggio	Prezzo catalogo	Prezzo Danone	Quantità	Tempo di consegna	Commento
----------	-----------	------------	-------------------------	---------------	---------------------------	-------------	-----------------	---------------	----------	-------------------	----------

Tabella 4 - Formato della proposta equivalente alla proposta attuale

#### Proposta alternativa dei fornitori

Fabbrica	Fornitore	Taxonomy 1	Referenza alternativa	No. Associato	Descrizione del materiale	Imballaggio	Prezzo catalogo	Prezzo Danone	Quantità	Tempo di consegna	Commento
----------	-----------	------------	-----------------------	---------------	---------------------------	-------------	-----------------	---------------	----------	-------------------	----------

Tabella 5 - Formato della proposta alternativa dei fornitori alla proposta attuale

I fornitori devono completare il documento proponendo riferimenti in linea con i prodotti attuali. Nessuna colonna deve essere aggiunta, cancellata o unita.

Per ogni prodotto, il fornitore potrebbe proporre un riferimento equivalente e un riferimento alternativo. Le colonne sui riferimenti delle varianti dovevano essere completate, anche se il fornitore offriva già un riferimento equivalente.

Inoltre, tutti i riferimenti sono stati presi in considerazione, in modo che il fornitore ha potuto posizionarsi su alcuni riferimenti in una categoria.

#### **4.4.1. Definizione e spiegazione di ogni voce**

- Riferimento equivalente: riferimento che ha le stesse specifiche tecniche e lo stesso imballaggio del riferimento attuale. La colonna della quantità di riferimento equivalente è quindi identica alle nostre quantità attuali.
- Descrizione: presentazione delle specifiche tecniche del prodotto.

- Imballaggio: il fornitore deve indicare il suo imballaggio specificando l'unità (g, kg, l, ml, ...). Il formato della risposta deve essere identico a quello utilizzato per i riferimenti attuali (ad esempio: 100\*10 ml, 1\*100 pezzi, ...).
- Prezzo di listino: prezzo applicato dal fornitore senza contratto.
- Prezzo Danone: prezzo da applicare alla fine della gara.
- Tempo di consegna: il fornitore deve indicare per ogni articolo il tempo di consegna, questo tempo deve essere garantito (attraverso uno stock presso il fornitore).
- Riferimento della variante: riferimento alternativo con specifiche tecniche che soddisfano le esigenze di Danone. Il condizionamento del riferimento della variante non è necessariamente identico a quello attuale, quindi può essere più importante.
- Quantità adattata all'imballaggio: per il riferimento della variante, il fornitore deve imperativamente completare la quantità associata all'imballaggio.

Le risposte dei fornitori che non erano conformi alla richiesta o non erano in linea con il contesto non sono state considerate.

## 5. Studio di strategie di miglioramento

### 5.1. Descrizione dell'azienda

Danone, S.A. è una multinazionale francese dell'agroalimentare, con sede a Parigi, Francia. L'azienda ha quattro linee di business: prodotti caseari freschi (yogurt), acqua minerale naturale, nutrizione medica e nutrizione infantile.

Fondata nel 1919 a Barcellona, Danone opera nell'industria alimentare da più di 100 anni. Oggi è presente in più di 125 mercati in tutto il mondo, generando un fatturato di 27.815 milioni di dollari. La categoria yogurt e latticini ha rappresentato più della metà delle vendite totali dell'azienda nel 2017 (52%), mentre le attività mediche e di nutrizione infantile e l'acqua hanno rappresentato il resto, 29% e 19% rispettivamente.

Attraverso il recente slogan "*One Planet, One Health*", Danone riflette l'impegno dell'azienda ad aiutare le persone attraverso prodotti alimentari e idratanti che sono sani e sostenibili sia per loro che per il pianeta. Un esempio è la recente acquisizione del marchio WhiteWave Alpro, che produce alternative vegetali allo yogurt e al latte, offrendo così una gamma ancora più ampia di alimenti sani e sostenibili.

### 5.2. Descrizione del settore

La multinazionale francese opera nel settore lattiero-caseario, uno dei pilastri dell'industria agroalimentare, offrendo una vasta gamma di prodotti commestibili e bevibili. In questi prodotti, il latte di animali predomina come materia prima.

Attualmente, in Spagna, questo settore ha un fatturato di circa 13.000 milioni di euro all'anno e genera più di 60.000 posti di lavoro diretti. Inoltre, le industrie lattiero-casearie rappresentano più di 9.500 milioni di euro all'anno di fatturato, che rappresenta il 2% della produzione industriale totale del paese.

A livello globale, secondo i dati di "*GlobalData*", le vendite di prodotti lattiero-caseari sono state di 475.285 milioni di euro, il più alto degli ultimi dieci anni; e per i prossimi tre anni è prevista una crescita annuale del 4,83% delle vendite.

Il gruppo Danone ha guidato il settore, sopra tutte le altre aziende, in termini di vendite di yogurt (13,57 milioni di euro), mentre Nestlé è stato il leader mondiale in termini di vendite di latte (9,83 milioni di euro).

### **5.3. Descrizione delle funzioni dello stage e del dipartimento in cui si svolge**

Lo stage è stato svolto nel dipartimento di acquisti indiretti, in particolare negli acquisti industriali. Per definizione, questo dipartimento è responsabile di tutti gli acquisti di prodotti e servizi che servono gli stabilimenti Danone in tutto il paese, coprendo sette categorie potenziali che generano grandi opportunità per il business. Tuttavia, questo team gestisce anche una serie di progetti al di fuori di queste categorie con l'intenzione di generare benefici indiretti.

Le sette categorie che compongono questo dipartimento sono:

- Energy: l'acquisto di elettricità e gas locali per tutti gli stabilimenti e gli uffici Danone è gestito e supportato da un acquirente globale di energia.
- Spare Parts: tutti i pezzi di ricambio e/o strumenti per le attrezzature utilizzate nelle operazioni dell'impianto.
- Laboratory Supplies: questa categoria copre qualsiasi prodotto, materiale di consumo o prodotto chimico utilizzato per test, pulizia e iniziative di prodotto nei laboratori.
- Personal Protection Equipment (PPE): comprendono tutti i dispositivi di protezione per il personale dello stabilimento, i venditori, gli autisti, i visitatori e chiunque sia a potenziale rischio secondo le varie normative.
- Machine & Building Maintenance: questa categoria gestisce tutti i servizi di pulizia esterna di infrastrutture, macchinari e attrezzature.
- Chemicals: viene gestito l'acquisto di prodotti chimici, sia per la pulizia fisica dell'impianto che per le condutture.
- Facilities Management: copre tutti i servizi in outsourcing per la manutenzione e il controllo delle strutture, come la sicurezza e la sorveglianza.

Inoltre, le principali funzioni della pratica svolta in questo dipartimento sono le seguenti:

- Relazione e firma di contratti con certi fornitori industriali per contrattare operazioni con loro. Questo processo viene effettuato con quei fornitori che fatturano più di 200.000 euro all'anno a Danone, evitando così che non ci sia dipendenza economica tra una delle due parti.
- Categorizzazione delle varie fatture di acquisto nella piattaforma Sievo, al fine di ottenere una corretta contabilizzazione di tutte le categorie separatamente. Questa piattaforma è uno strumento di analisi degli acquisti che aiuta aziende come Danone nella gestione e nell'analisi delle spese, dei contratti, delle previsioni e del *benchmarking*.
- Realizzazione di un esercizio di acquisto di materiali di laboratorio e dispositivi di protezione individuale monouso per gli stabilimenti della Danone Iberia. Sono stati raccolti tutti i dati necessari per realizzare questo progetto, il cui obiettivo principale è quello di ottenere la massima qualità e il miglior prezzo per unità tra tutte le offerte che si possono ottenere dai fornitori.
- Supporto in varie attività condotte da compagni di squadra, dall'analisi delle proposte di miglioramento presentate da diversi fornitori negli stabilimenti di Aldaya e Tres Cantos, alla realizzazione di un'asta elettronica di materiali di laboratorio.

#### **5.4. Descrizione della strategia attuale da migliorare**

Attualmente, quando si cerca il fornitore più adatto e il miglior prezzo in un processo di acquisto per la gestione dei materiali industriali, Danone esegue solo il processo generale di un'asta elettronica. Questo modello tradizionale è conosciuto come un'asta aperta con prezzi crescenti, o in altre parole: **asta inglese**. Questo tipo di asta, chiamata anche asta inversa, è probabilmente la più comune oggi. Come nella gestione del processo di acquisto delle attrezzature di laboratorio spiegato sopra, i partecipanti fanno un'offerta aperta l'uno contro l'altro, e ogni offerta successiva deve essere superiore a quella precedente (prezzo inferiore). Viene impiegata una politica confidenziale in cui i fornitori coinvolti vedono ogni offerta, ma non sanno chi ha piazzato ogni offerta fino a quando non viene raggiunto il valore più basso possibile. Un banditore può annunciare i prezzi, gli offerenti possono annunciare essi stessi le loro offerte (o avere un delegato che annunci un'offerta per loro conto), o le offerte possono essere presentate elettronicamente con la migliore offerta corrente visualizzata

pubblicamente. Nel caso di Danone ci riferiamo a quest'ultima opzione, cioè tramite offerte elettroniche in un'asta digitale.

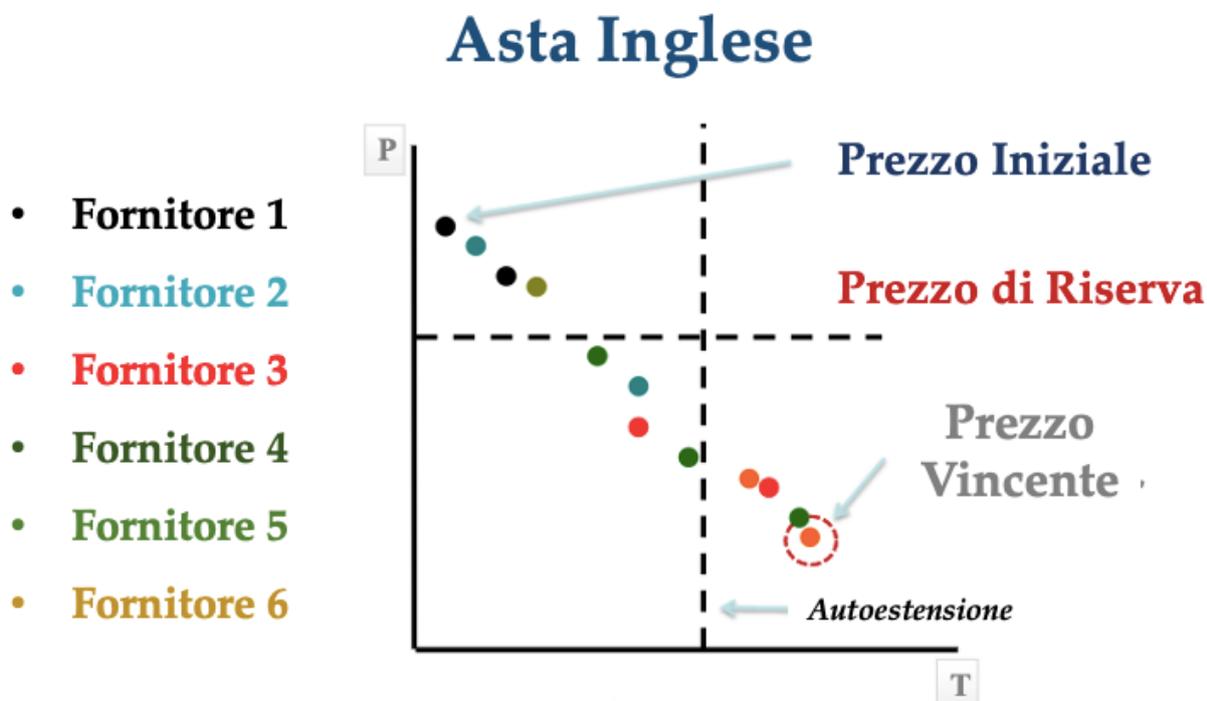


Illustrazione 8 - Grafico esplicativo di un'asta inglese

L'asta termina quando nessun partecipante/fornitore è disposto a offrire di più o a proporre un prezzo più basso, a quel punto l'asta termina. Nel caso di Danone, un importo minimo è fissato in qualsiasi processo di acquisto, a volte indicato come un incremento dell'offerta, per cui l'offerta successiva deve superare l'offerta più alta corrente. Il fattore distintivo più significativo di questo tipo di asta è che l'offerta corrente più alta è sempre disponibile per i potenziali offerenti, anche se ci possono essere offerte superiori assenti detenute dal banditore che non sono note ai potenziali offerenti in quel momento. Come regola generale, un certo tempo è sempre definito alla fine dell'asta in modo che il processo di selezione del fornitore (o dei fornitori) (precedentemente selezionati da Danone) non sia ritardato, dopo di che Danone prenderà il tempo per valutare i prezzi dell'asta elettronica insieme a fattori non legati al prezzo per selezionare il fornitore più adatto.

Tuttavia, questa è una delle diverse strategie di selezione dei prezzi e dei fornitori in un modello di gestione degli acquisti che esistono. Danone non ha implementato nessun altro tipo di strategia oltre a quella tradizionale inglese, quindi queste altre strategie, a seconda di vari fattori (tipo di materiale, numero di fornitori interessati, ecc.) potrebbero essere molto redditizie economicamente e in termini di scelta del fornitore più interessato e adatto all'azienda.

## **5.5. Descrizione delle strategie proposte e confronto**

Quando si inizia un processo di acquisto per qualsiasi tipo di materiale, è importante considerare una serie di fattori prima di determinare quale tipo di asta attuare.

### **5.5.1. Scegliere il giusto formato di asta elettronica**

La scelta del giusto formato di asta elettronica dipende interamente dalle condizioni di mercato affrontate nella categoria o nel materiale in esame. La scelta più appropriata può essere identificata attraverso una pianificazione accurata e una ricerca basata sui seguenti punti:

- Controllare l'analisi della spesa. Dove sono le opportunità e i risparmi? Quanta parte della spesa storica è stata fatta con il fornitore attuale?
- Determinare il numero di fornitori qualificati. Quanti fornitori dovrebbero partecipare all'asta?
- Considerare la concorrenza sul mercato - la concorrenza sui prezzi tra i fornitori è forte?
- Valutare l'approccio all'asta previsto, sulla base dell'interazione con i fornitori. Quanto sarà aggressivo l'approccio alle offerte di ciascuno?
- Considerare la coerenza delle specifiche e delle qualifiche. Nonostante gli sforzi per standardizzare le specifiche, forse alcuni dei fornitori qualificati hanno capacità uniche, sia positive (ad esempio, fornitura di materiale superiore) che negative (ad esempio, qualità sospetta).

Una volta che tali condizioni d'offerta sono state identificate rispetto all'evento d'asta, il tipo di asta pertinente può essere scelto.

### **5.5.2. Tipi di aste elettroniche alternative (eAuctions)**

#### ***a) Asta olandese***

Nell'asta olandese, Danone inizierebbe con un prezzo elevato per un certo numero di materiali. Il prezzo verrebbe gradualmente ridotto in intervalli di tempo fino a quando un fornitore è disposto ad accettare il prezzo più basso. Ogni fornitore può decidere quando non vuole più abbassare il prezzo, a quel punto viene automaticamente "squalificato" dall'asta. In questo caso, inoltre, gli altri partecipanti non hanno alcuna registrazione o informazione su quali azioni e decisioni stiano prendendo gli altri, così come non sanno se qualcuno è stato squalificato o meno.

In questo tipo di asta, l'acquirente stesso cerca di creare una pressione psicologica sui fornitori attraverso una trasparenza limitata nei confronti degli altri partecipanti, con l'obiettivo e l'interesse di ottenere il miglior prezzo da ognuno di loro.

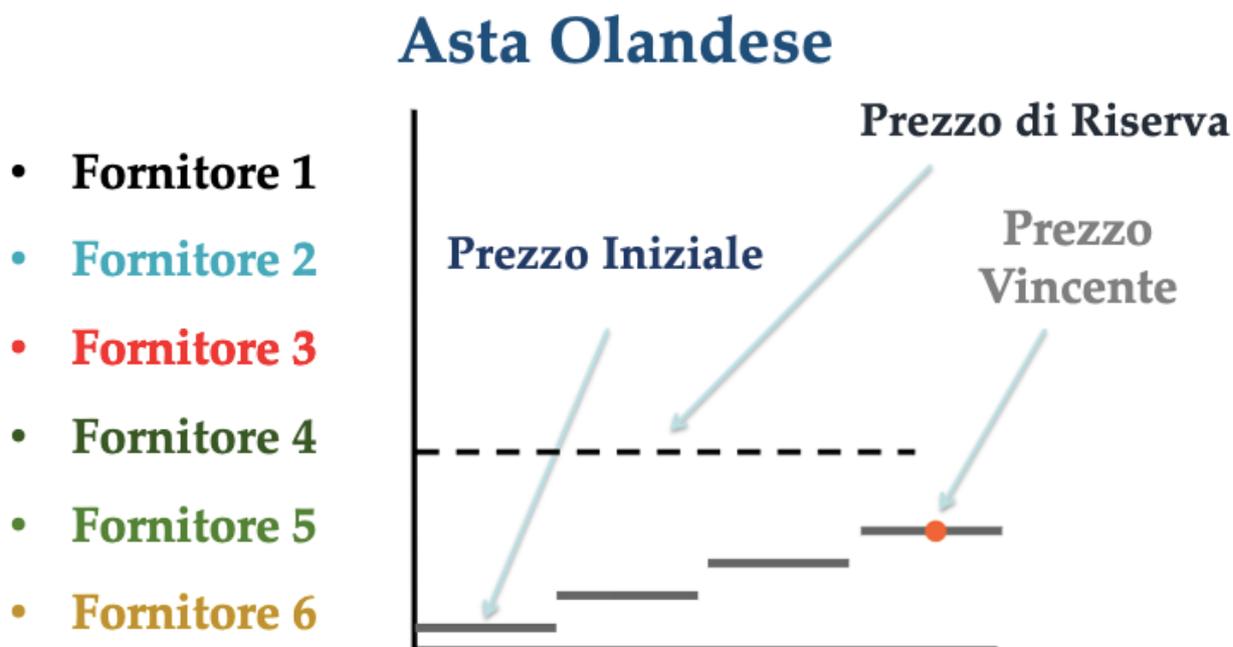


Illustrazione 9 - Grafico esplicativo di un'asta olandese

#### *b) Asta giapponese*

L'asta giapponese è un formato d'asta dinamico. La procedura inizia con la visualizzazione di un prezzo di partenza. Questo è di solito un prezzo basso: può essere 0 o il prezzo di riserva del venditore.

Tutti gli acquirenti che sono interessati a comprare l'oggetto al prezzo indicato entrano nell'asta. Questo prezzo esposto aumenta continuamente, o in piccoli passi discreti, e ogni acquirente può lasciare l'arena in qualsiasi momento. Tuttavia, nessun compratore che se ne va può rientrare nell'arena. Nel momento in cui rimane un solo compratore nell'arena, l'asta si ferma. L'acquirente rimanente vince l'oggetto e paga il prezzo indicato.

Inoltre, in questo tipo di asta l'acquirente cerca di creare una pressione psicologica sui fornitori attraverso una trasparenza limitata, con lo scopo e l'interesse di ottenere il miglior prezzo da ognuno di loro.

## Asta Giapponese

- **Fornitore 1**
- **Fornitore 2**
- **Fornitore 3**
- **Fornitore 4**
- **Fornitore 5**
- **Fornitore 6**

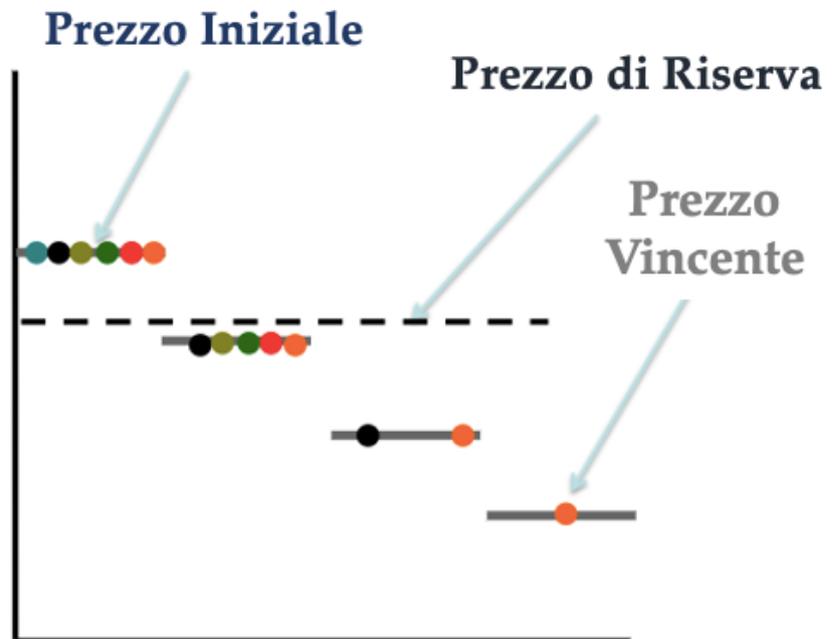


Illustrazione 10 - Grafico esplicativo di un'asta giapponese

### 5.5.3. Confronto rispetto all'asta attuale in Danone

Qui sotto c'è una tabella informativa che dettaglia in confronto all'asta tradizionale inglese i vantaggi e gli svantaggi dei due tipi di asta proposti, olandese e giapponese, e in quale situazione è conveniente usarli:

	Vantaggi	Svantaggi	Quando usarlo?
<b>Asta Olandese</b> vs. <b>Asta Inglese</b>	1. Massima pressione d'offerta sui partecipanti.  2. Incoraggia la FOMO (Fear Of Missing Out) nella comunità dei fornitori, spingendo a migliori offerte.	1. Non c'è un secondo o terzo posto e quindi nessuna informazione di mercato sul prezzo che altri fornitori avrebbero offerto come prezzo più basso.  2. Il fornitore che vince l'asta deve vincere	1. Scenari in cui le informazioni pre-asta indicano che uno dei fornitori ha un vantaggio significativo sui costi rispetto agli altri offerenti.  2. Quando c'è un solo fornitore che fa

	<p>3. Può essere realizzato in modo efficiente, dato che non ci sono proroghe o rifacimenti.</p>	<p>l'affare, altrimenti l'intero processo sarà minato.</p>	<p>un'offerta. Dato che non hanno alcuna visibilità sull'esistenza di altri fornitori, accetteranno il prezzo più basso al quale sono disposti a fare affari, che spesso sarà significativamente più basso di quello offerto in precedenza.</p>
<p><b>Asta Giapponese</b> vs. <b>Asta Inglese</b></p>	<p>1. Obbliga tutti i fornitori a partecipare accettando ogni nuova offerta per continuare nell'asta.</p> <p>2. Più opzioni di aggiudicazione a causa della quantità di informazioni sulle offerte. Cioè, siccome non c'è visibilità per i fornitori dello stato o le offerte degli altri fornitori, non c'è pressione sull'acquirente (in questo caso Danone) per assegnare l'asta al fornitore che ha accettato il prezzo più basso.</p> <p>3. Le informazioni sulle offerte possono essere combinate con la differenziazione delle</p>	<p>1. FOMO limitato rispetto alle aste olandesi.</p> <p>2. Può portare a eventi lunghi se i decrementi e gli intervalli di tempo non sono impostati correttamente.</p>	<p>1. Scenari in cui si prevede una partecipazione molto limitata dei fornitori.</p> <p>2. Progetti in cui ci sono diverse specifiche o qualifiche tra i fornitori.</p> <p>3. Situazioni che richiedono una maggiore riservatezza rispetto ad altre.</p>

	specifiche in scenari di aggiudicazione multipli.		
--	--	--	--

Tabella 6 - Confronto tra le aste inglesi proposte e quelle tradizionali

#### 5.5.4. Applicazione nelle categorie di materiali industriali

Per le diverse categorie di materiali industriali, il tipo di asta o di gara sarebbe definito dall'acquirente stesso incaricato di gestire un processo di approvvigionamento (se esiste). Ci sono molteplici opzioni e tipi per qualsiasi asta di macchinari industriali per incorporare nuove tecniche, approcci e formati, ma il passo più importante in qualsiasi asta elettronica di successo avviene molto prima dell'evento: capire le dinamiche del mercato e ciò che spingerà i fornitori a fornirvi le migliori offerte. Come regola generale, un'azienda come Danone userà sempre l'asta tradizionale inglese, che è quella che è stata usata finora; tuttavia, dovrebbe essere sempre preparata e capace di usare le aste olandesi e giapponesi in certe situazioni, poiché questa può essere una decisione critica che porta grandi risparmi finanziari alla multinazionale.

È importante menzionare che, anche se ci sono vantaggi e svantaggi in ogni caso in riferimento ad ogni tipo di strategia, tutte possono sempre essere utilizzate dall'acquirente, indipendentemente dall'efficienza di ciascuna. Pertanto, è importante realizzare un'analisi esaustiva di tutti i punti menzionati sopra per attuare la migliore strategia possibile in ogni processo di acquisto, con l'obiettivo di ottenere il miglior fornitore in accordo con il prezzo più conveniente possibile per l'azienda stessa.

## 6. Conclusioni

### 6.1. Osservazioni conclusive

L'obiettivo iniziale di identificare diverse strategie di asta elettronica che migliorino e ottimizzino i risultati nella gestione di qualsiasi processo di acquisto industriale; in confronto con l'attuale strategia utilizzata in una grande azienda di consumo, è stato determinato definendo le aste olandese e giapponese, analizzandole e confrontandole con quella inglese (l'attuale), determinando in quali situazioni è più vantaggioso utilizzare queste strategie alternative, fornendo un valore aggiunto all'azienda che non era stato precedentemente considerato, sia nella selezione del fornitore che nella definizione del prezzo finale di un tipo di materiale industriale.

Nello svolgimento di questo lavoro, è stato essenziale avere una profonda comprensione di come viene gestito un processo di acquisto, soprattutto per quanto riguarda i diversi tipi di materiale industriale. Inoltre, grazie all'analisi di tutta la metodologia interna di Danone, dell'intero ufficio acquisti e della struttura di selezione dei fornitori, è stato possibile trovare strategie alternative a quelle utilizzate finora nell'azienda Danone.

L'esempio della gestione del processo di acquisto di un tipo di materiale industriale, in particolare di laboratorio, ha fornito una visione generale, ma allo stesso tempo specifica, di come si svolge questo tipo di azione. Allo stesso tempo, si è capito quali dettagli, fattori, specifiche e documenti sono necessari quando si stabilisce una nuova relazione con un fornitore.

Interiorizzando tutti questi punti e cercando alternative o miglioramenti per quanto riguarda la gestione del processo di acquisto, si è capito quali strategie potrebbero essere molto vantaggiose per l'azienda, offrendo così diversi modi per ottenere risparmi economici. Le aste non sono solo modi di scegliere un fornitore, ma sono anche strategie che permettono di analizzare le priorità di un fornitore, ottenere prezzi ragionevoli ed economici e, soprattutto, ottenere il massimo dalla gestione del processo di acquisto stesso.

Sicuramente, sia l'asta olandese che quella giapponese, rispetto alla tradizionale asta inglese, cioè quella attualmente utilizzata, possono creare un grande impatto sul ciclo e sull'ufficio acquisti, offrendo altre visioni e implementazioni che non erano state considerate prima e che, se realizzate in modo intelligente e ragionevole in certe occasioni, possono generare grandi efficienze e benefici.

## **6.2. Linee di ricerca future**

Una volta analizzate le diverse alternative strategiche che possono essere applicate nella gestione di un processo di acquisto di materiale industriale, avendo accesso alle informazioni fornite dai fornitori e tenendo conto del mercato attuale, il passo successivo a livello aziendale sarebbe quello di analizzare la categoria da aggredire. A seconda dei vari fattori esistenti: numero di fornitori, tendenza del mercato per un certo materiale, prezzi attuali, ubicazione, ecc; l'acquirente deciderà quale tipo di asta vorrà implementare nel suo progetto. Ogni categoria non sarà sempre implementata dallo stesso tipo di asta, poiché dipende dalla strategia che l'acquirente stesso vuole seguire e da quanto aggressivo vuole essere rispetto al prezzo del materiale su cui vuole puntare.

A livello accademico, e in linea con questo lavoro, una possibile linea di ricerca futura sarebbe quella di cercare aste e strategie molto più specifiche e in linea con un dipartimento come quello dei materiali industriali. Addirittura, entrando più nel dettaglio e cercando l'asta più ottimale per un'azienda come Danone in determinate categorie (considerando i dati confidenziali), sarebbe possibile effettuare una ricerca e creare un modello di asta esclusivo per Danone, che aumenterebbe il business, la competitività tra i fornitori e raggiungerebbe un significativo risparmio economico in termini di prezzi.

## 7. Riferimenti

### Pubblicazioni

Danone, S.A. (2020). *Documento Informativo Danone Aguas y Danone EDP*. Documento aziendale interno.

Danone, S.A. (2020). *Manual y Organización C&P Indirect Industrial*. Documento aziendale interno.

Olivo, R.J. (2015). *La Teoría de las Subastas*. Amazon, edizione digitale Kindle. Disponibile presso: <https://www.amazon.com/Teor%C3%ADa-las-Subastas-Aplicaciones-Financieros-ebook/dp/B00V8QU2E4>

Liebana, J.R. (2016). *Las Subastas Electrónicas*. Editoriale Aranzadi. Disponibile presso: <https://www.amazon.es/subastas-electr%C3%B3nicas-Papel-book-Administrativas/dp/8491354123>

### Siti Web

Danone, S.A. (2021). *Home Danone*: [www.danone.es](http://www.danone.es) (consultato il 10 novembre 2021).

Wikipedia (2021). *Grupo Danone*: [www.wikipedia.org/wiki/grupo\\_danone](http://www.wikipedia.org/wiki/grupo_danone) (consultato il 25 ottobre 2021).

El Plural (2018). *Subasta*:

[www.elplural.com/economia/diccionariofinanciero/subasta\\_200855102](http://www.elplural.com/economia/diccionariofinanciero/subasta_200855102) (consultato il 21 novembre 2021).

Paula Nicole Roldán – Economopedia (2019). *Subasta*:

[www.economipedia.com/definiciones/subasta.html](http://www.economipedia.com/definiciones/subasta.html) (consultato il 21 novembre 2021).

- Medius (2021). *What is an eAuction*: [www.medius.com/glossary/what-are-e-auctions](http://www.medius.com/glossary/what-are-e-auctions) (consultato il 23 novembre 2021).
- Wolters Kluwer (2020). *Guías Jurídicas*: [www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es](http://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es) (consultato il 4 novembre 2021).
- Procure Port (2018). *3 Benefits of eAuctions*: <https://blog.procureport.com/3-benefits-of-e-auctions/> (consultato il 25 novembre 2021).
- Banner (2019). *eAuctions*: <http://banner.clarityworld.co.uk/Resource-Centre/Procurement-Topics/eAuctions-the-advantages-and-disadvantages.htm> (consultato il 23 novembre 2021).

- Free Journal (2020). *Subasta japonesa*: <https://amp.wv.es.freejournal.org/2803056/1/subasta-japonesa.html> (consultato il 29 novembre 2021).
- Scanmarket (2021). *What are eAuctions*: <https://scanmarket.com/en/resources/learning-center/what-are-eauctions/> (consultato il 23 novembre 2021).
- Sensible Development (2020). *Auction Types*: <https://www.sensibledevelopment.com/auction-glossary/auction-types/> (consultato il 27 novembre 2021).
- Wikipedia (2021). *Auction*: <https://en.wikipedia.org/wiki/Auction> (consultato il 21 novembre 2021).
- Investopedia (2021). *Dutch Auction*: <https://www.investopedia.com/terms/d/dutchauction.asp> (consultato il 2 de dicembre 2021).
- Spend Matters (2020). *Japanese Auction*: <https://spendmatters.com/uk/what-is-a-japanese-auction-and-an-ethical-issue/> (consultato il 29 novembre 2021).
- EconPort (2018). *Types of eAuctions*: <https://www.econport.org/content/handbook/auctions/commntypes.html> (consultato il 27 novembre 2021).
- Market Dojo (2019). *What type of eAuction is right for me*: <https://marketdojo.com/resource/what-type-of-eauction-is-right-for-me/> (consultato il 28 novembre 2021).
- Khaos Control (2021). *Five things to consider when choosing a new supplier*: <https://www.khaoscontrol.com/business-tips/5-things-to-consider-when-choosing-a-new-supplier/> (consultato il 22 novembre 2021).
- Scanmarket (2020). *How to optimize eAuctions to boost savings*: <https://blog.scanmarket.com/top-5-ways-to-boost-eauction-savings> (consultato il 30 novembre 2021).
- Info Entrepreneurs (2019). *Supplier selection process*: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/supplier-selection-process/> (consultato il 10 novembre 2021).