

7.1.4 I principali fattori di influenza sugli acquirenti industriali

Quando gli acquirenti industriali assumono delle decisioni sono influenzati da molti fattori. Alcuni esperti ritengono che i fattori più significativi abbiano natura economica, quali il prezzo minore o il prodotto, o servizio, migliore. Secondo questo punto di vista, gli operatori di marketing industriale dovrebbero concentrarsi sui vantaggi economici significativi per l'acquirente.

Altri esperti ritengono invece che gli acquirenti siano particolarmente sensibili a fattori personali quali la cortesia, l'attenzione, oppure la garanzia contro i rischi. Uno studio condotto sugli addetti agli acquisti di dieci importanti imprese ha portato alle seguenti conclusioni:

... chi prende decisioni è comunque un uomo, anche se riveste una certa carica nell'azienda. Quindi è sensibile all'"immagine"; sceglie come fornitori imprese che per qualche verso sente "simili a sé"; preferisce acquistare da chi gli dimostra rispetto, considerazione professionale e disponibilità a fare "qualcosa di speciale" proprio per lui; reagisce decisamente a segni – reali o immaginari – di trascuratezza e tende a scartare le imprese che non si curano di presentare le proprie proposte, o le fanno pervenire in ritardo.⁶

Questo punto di vista suggerisce agli operatori di marketing industriale di porre grande attenzione ai fattori umani e sociali della situazione d'acquisto. In realtà, oggi gli acquirenti industriali rispondono tanto ai fattori economici quanto a quelli personali. Quando vi è una

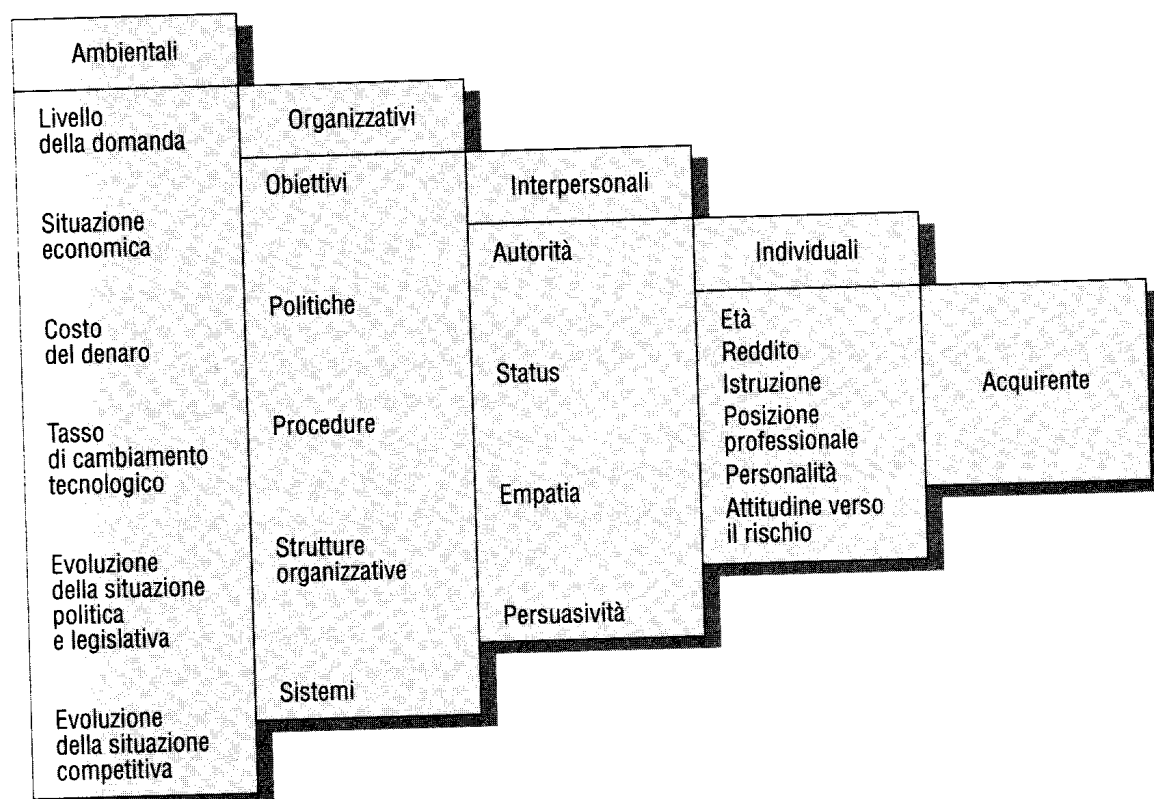
sostanziale omogeneità fra le offerte dei fornitori, gli acquirenti hanno pochi elementi per fare una scelta razionale: dal momento che gli obiettivi dell'organizzazione possono essere raggiunti mediante un qualunque fornitore, ne deriva un certo margine per far giocare i fattori personali. D'altra parte, quando le alternative di prodotto presentano differenze sostanziali, gli addetti agli acquisti sono maggiormente responsabili per le loro scelte, per cui ritorna a essere centrale l'attenzione ai fattori economici.

Webster e Wind hanno classificato le diverse influenze che gli acquirenti industriali possono subire in quattro gruppi: fattori ambientali, fattori legati all'organizzazione, fattori interpersonali e fattori individuali.⁷ I gruppi in questione, schematizzati nella figura 7-1, vengono descritti qui di seguito.

Fattori ambientali. Gli acquirenti industriali sono fortemente influenzati da fattori legati all'ambiente economico del momento e alla sua dinamica, come il livello della domanda primaria, l'andamento della produzione industriale, e il costo del denaro. In un'economia contraddistinta dalla recessione, gli acquirenti industriali tendono a contenere gli investimenti in impianti e attrezzature e a ridurre le scorte. Gli operatori di marketing possono fare poco per stimolare le vendite in questa situazione, tranne che auspicare l'intervento dei pubblici poteri, sotto forma di riduzione delle imposte, agevolazioni creditizie, sussidi o altro. Quando le imprese paventano una situazione di scarsità delle materie prime fondamentali per la produzione, sono disposte ad acquistarne e a tenerne in scorta grandi quantità. Per questo saranno pronte a firmare contratti di lungo periodo con i fornitori, onde garantirsi stabili flussi di approvvigionamento. Anche le tendenze in atto nell'ambiente tecnologico, politico e competitivo influenzano gli acquirenti industriali. L'operatore di marketing deve pertanto tenere sotto controllo le diverse forze ambientali, valutare come esse influenzano gli acquirenti e cercare di trasformare le situazioni negative in opportunità.

Fattori organizzativi. Ciascuna organizzazione d'acquisto ha specifici obiettivi, politiche, procedure, strutture interne che l'operatore di marketing deve conoscere meglio che può. In particolare, occorre accertare: Quali e quante sono le persone coinvolte nella decisione d'acquisto? Quali criteri di valutazione sono applicati? Quali sono le politiche degli acquisti delle imprese clienti?

Figura 7-1 Principali fattori influenzanti il comportamento dell'acquirente industriale



L'operatore di marketing industriale dovrebbe tenere presenti le seguenti tendenze in atto nell'ambito dell'organizzazione del settore acquisti:

- **Gli uffici acquisti tendono a essere più importanti.** Gli uffici acquisti occupano in genere una posizione poco elevata nella gerarchia dell'impresa, anche se spesso essi hanno la responsabilità di più della metà dei costi aziendali. L'inflazione e i periodi di scarsità hanno comunque portato diverse imprese ad aumentare l'importanza di questi servizi, e alcune fra le maggiori hanno elevato al rango di direttori centrali i rispettivi responsabili. Molte imprese hanno unificato funzioni diverse, quali gli acquisti, la gestione delle scorte, la programmazione della pro-

duzione e i trasporti, in una funzione al massimo livello, denominata *direzione materiali*. La nuova generazione di manager dei materiali sta rivoluzionando i sistemi di approvvigionamento e di individuazione delle fonti. Molte imprese sono alla ricerca di tecnici capaci, con specializzazione di alto livello e sono disposte a offrire compensi sempre più alti. Questo significa che gli operatori di marketing devono, come risposta, elevare la preparazione del personale di vendita, per porlo allo stesso livello dei nuovi acquirenti.

- **Tendenza alla centralizzazione degli acquisti.** Nelle imprese multidivisionali, la maggior parte degli acquisti è effettuata separatamente dalle diverse divisioni per la presenza di necessità ben distinte. Recentemente, tuttavia, alcune imprese hanno cercato di centralizzare almeno in parte le funzioni d'acquisto. Il servizio centrale, quindi, ha il compito di identificare le necessità delle diverse divisioni e di effettuare gli ordini globalmente, dando così all'impresa un maggior potere d'acquisto. Anche se le singole divisioni possono mantenere propri fornitori qualora riescano a stipulare accordi vantaggiosi, in genere l'acquisto centralizzato permette di ottenere economie rilevanti per l'impresa. Per l'operatore di marketing questa tendenza si traduce nell'avere a che fare con un minor numero di acquirenti di livello più elevato. Invece di una struttura di vendita su base locale che tratta con unità separate, i fornitori possono, in questo caso, impiegare una forza vendita a livello nazionale. Questa è un'opportunità estremamente interessante, che richiede però una struttura di vendita altamente specializzata e un'attenta pianificazione di marketing.
- **Contratti di fornitura a lungo termine.** Gli acquirenti industriali sono sempre più favorevoli a contratti di lungo periodo con i fornitori. La definizione di questi contratti, naturalmente, richiede un processo complesso di negoziazione, e per questo gli uffici acquisti inseriscono nel loro staff personale specializzato nelle tecniche di negoziazione. Gli operatori di marketing industriale devono, come risposta, inserire nelle loro fila personale di vendita qualificato per concludere contratti complessi.
- **Valutazione dei risultati.** Alcune imprese stanno organizzando sistemi d'incentivazione per premiare i dirigenti degli uffici acquisti che abbiano concluso ordini particolarmente soddisfacenti in termini di risultato, in modo analogo a quanto avviene nei confronti del personale di vendita che consegue risultati positivi. Questi metodi spingono i dirigenti dell'ufficio acquisti a cercare di ottenere condizioni di offerta ottimali da parte dei venditori.

Lo sviluppo dei sistemi di produzione *just in time* (JIT) sta modificando in modo sostanziale l'organizzazione e le politiche degli acquisti nelle imprese manifatturiere.

Com'è noto, la finalità fondamentale del JIT è quella di ridurre a zero il livello delle scorte, contribuendo nel contempo a migliorare al massimo la qualità. Affinché ciò sia possibile, occorre che i programmi di produzione dell'impresa acquirente siano sincronizzati con quelli delle imprese fornitrici. Le caratteristiche fondamentali del JIT sono:

- Accurato controllo della qualità delle forniture.
- Consegne regolari e frequenti.
- Localizzazione dei fornitori prossima ai luoghi di consegna.
- Impiego dei sistemi più avanzati di telecomunicazione.
- Programmi di produzione stabili.
- Riduzione del numero delle fonti di rifornimento.
- Impiego sistematico dell'analisi del valore.
- Stretti rapporti di collaborazione fra acquirente e fornitori.

In sintesi, la sistematica applicazione del JIT porta a creare rapporti di collaborazione e di integrazione fra imprese poste ai vari livelli del ciclo di trasformazione dei vari settori industriali.⁸

Fattori interpersonali. Le strutture d'acquisto coinvolgono in genere persone con status, autorità, sensibilità e capacità di persuasione differenti. Non è certo compito dell'operatore di marketing conoscere le dinamiche di gruppo che sono poste in atto durante il processo d'acquisto, anche se qualunque informazione in proposito essi reperiscano può senza dubbio essere utile.

Fattori individuali. I diversi partecipanti alla decisione d'acquisto portano nel processo motivazioni, modalità di percezione e sistemi di preferenze proprie. Queste variabili sono legate all'età, al livello d'istruzione, al reddito, all'identificazione professionale, alla personalità e all'attitudine verso il rischio. L'acquirente industriale, quindi, può presentare stili d'acquisto differenti. Alcuni addetti alla vendita, in genere i più giovani e specializzati, sono "computer dipendenti" e su questa base impostano rigorose analisi delle diverse offerte, prima di scegliere un fornitore. Altri preferiscono trattare i fornitori con durezza, secondo i principi della "vecchia scuola".

Gli operatori di marketing industriale devono conoscere i propri clienti e adattare le proprie tattiche alle diverse influenze ambientali, organizzative, interpersonali e individuali che di volta in volta influenzano le varie situazioni d'acquisto.

7.1.5 Il processo decisionale degli acquirenti industriali

L'acquirente industriale non acquista beni e servizi per consumo o utilità personale. Acquista per conseguire un profitto, o per ridurre il livello dei costi, o per adeguarsi agli obblighi sociali o legali. Un'acciaieria realizzerà un nuovo forno ove ne ravvisi la convenienza economica, oppure automatizzerà le proprie operazioni amministrative, se ciò consentirà di ridurre i costi. Inoltre, porrà in funzione un sistema di controllo dell'inquinamento se questo è richiesto dalle norme.

Nell'approvvigionarsi dei beni necessari, gli acquirenti industriali svolgono un processo d'acquisto o di approvvigionamento complesso all'interno del quale possono essere identificate le otto *fasi d'acquisto* descritte qui di seguito.

Individuazione del problema. Il processo d'acquisto ha inizio quando qualcuno all'interno dell'organizzazione individua l'esistenza di un problema o di un bisogno che potrebbe essere risolto attraverso l'acquisto di un bene o di un servizio. Il problema può sorgere per la presenza di stimoli interni o esterni all'impresa. Fra gli stimoli interni, le situazioni che più frequentemente portano a percepire l'esistenza di un problema si hanno nel caso in cui:

- L'impresa decide di lanciare un nuovo prodotto e necessita di attrezzature e materiali per la sua realizzazione.
- Una macchina si arresta per guasto e occorre sostituirla o cambiarne dei pezzi.
- Alcuni materiali si rivelano con l'uso non soddisfacenti e l'impresa cerca un nuovo fornitore.
- Un dirigente del settore acquisti vede l'opportunità di ottenere prezzi o qualità migliori ricorrendo a un nuovo fornitore.

Nell'ambiente esterno all'impresa, idee nuove possono venire da una mostra, da un annuncio pubblicitario, o direttamente da una telefona-

ta del venditore che propone prezzi migliori o qualità più elevate. L'operatore di marketing industriale può quindi stimolare la capacità di individuare i problemi mediante la pubblicità, effettuando visite a clienti potenziali e così via.

Descrizione generale del bisogno. Dopo aver individuato un bisogno, l'acquirente procede a specificarne le caratteristiche generali in senso qualitativo e quantitativo. Per gli acquisti di routine ciò non costituisce un problema; per ordini importanti, l'addetto agli acquisti si avvale della cooperazione di tecnici, utilizzatori, ecc., per definire le caratteristiche generali dell'acquisto da effettuare. Sarà necessario attribuire il giusto peso relativo a fattori quali l'affidabilità, la durata, il prezzo e altre caratteristiche ritenute rilevanti.

L'operatore di marketing industriale può fornire assistenza all'impresa acquirente, dal momento che spesso chi deve acquistare non è a conoscenza del valore delle caratteristiche dei diversi prodotti.

Specifiche di prodotto. A questo punto l'organizzazione d'acquisto procede a sviluppare le caratteristiche tecniche che l'oggetto da acquistare deve avere. A tal fine può essere organizzato un gruppo di lavoro formato da tecnici che effettuino un'*analisi del valore*. Si tratta di una tecnica messa a punto dalla General Electric verso la fine degli anni Quaranta, costituita da un *approccio alla riduzione dei costi, in cui i diversi componenti di un prodotto sono studiati attentamente per verificare la possibilità di modificarne il progetto, o di standardizzarne il processo di produzione, o di ridurne il costo mediante metodi produttivi più convenienti*. A questo scopo, il gruppo di lavoro passa in rassegna i componenti più costosi di un certo prodotto. Va tenuto presente, a questo riguardo, che il 20% dei componenti determina in genere l'80% dei costi. Il gruppo si occupa anche di quei componenti che presentano caratteristiche eccessive rispetto all'uso cui è destinato il prodotto di cui fanno parte. Nella tavola 7-1 sono elencati i punti principali che devono essere esaminati da un gruppo di analisi del valore. Il gruppo alla fine deciderà quali sono le caratteristiche ottimali per il prodotto e le specificherà di conseguenza. Un'attenta specificazione scritta di queste permetterà al servizio acquisti di scartare le alternative che non raggiungono gli standard previsti.

Anche i venditori possono utilizzare l'analisi del valore come strumento per acquisire un ordine. Dimostrando la capacità di realizzare

Tavola 7-1 I punti da esaminare in un'analisi del valore

1. L'impiego dell'oggetto in questione determina un incremento del valore prodotto?
2. Il relativo costo è proporzionato alla sua utilità?
3. Le sue caratteristiche sono tutte strettamente necessarie?
4. C'è qualcosa di meglio per svolgere la funzione cui è destinato?
5. Qualche parte componente può essere realizzata a un costo minore?
6. Esistono dei componenti standardizzati che potrebbero essere utilizzati nel processo?
7. Il prodotto è stato realizzato con un impianto adeguato, tenuto conto delle quantità richieste?
8. Il costo del prodotto è giustificato per quanto concerne i materiali impiegati, la manodopera e le spese generali?
9. È possibile ottenere lo stesso prodotto a prezzi minori presso un altro fornitore altrettanto affidabile?
10. C'è qualche impresa che riesce a ottenerlo a un prezzo inferiore?

Fonte: Albert W. Frey, *Marketing Handbook*, Ronald Press, New York 1965, 2ª ed., sezione 27, p. 21.

meglio di un concorrente un determinato prodotto, un fornitore è in grado di trasformare una situazione di riacquisto invariato e di routine in una di nuovo acquisto, in cui la propria impresa può essere messa nelle condizioni di avere buone probabilità di acquisire l'ordine.

Ricerca del fornitore. Il servizio acquisti ricerca a questo punto il fornitore più adatto. A questo scopo, è possibile passare in rassegna dei repertori commerciali, effettuare una ricerca mediante computer o telefonare ad altre imprese per avere qualche suggerimento. Alcuni fornitori saranno scartati subito perché di dimensione insufficiente a evadere l'ordine previsto, oppure per la reputazione poco brillante in termini di servizio o di consegne. Alla fine, sarà disponibile una lista con pochi nominativi di potenziali fornitori particolarmente qualificati. Se la situazione d'acquisto presenta caratteristiche di novità, e l'oggetto richiesto è complesso e costoso, sarà necessario disporre di un tempo adeguato per la ricerca e la valutazione dei fornitori. La preoccupazione del potenziale fornitore deve essere naturalmente quella di essere inserito nei principali repertori, di svolgere un programma di pubblica-

tà e promozione efficace e di impegnarsi a costruirsi una buona immagine sul mercato.

Richiesta e acquisizione delle proposte. Il servizio acquisti invita a questo punto i fornitori selezionati a formulare proposte. Alcuni si limiteranno a inviare cataloghi o un venditore. Quando il problema è complesso o presenta costi elevati, l'acquirente può richiedere proposte scritte e dettagliate a ogni potenziale fornitore. Alcune di queste verranno scartate, mentre ai rimasti verrà chiesto di presentare delle offerte formali. Gli operatori di marketing industriale devono pertanto porre la massima cura nella preparazione e nella presentazione delle proposte, prestando la dovuta attenzione a che queste abbiano l'aspetto di documenti di marketing, piuttosto che di semplici documenti tecnici. Nella presentazione orale, i fornitori devono ispirare fiducia e, in definitiva, evidenziare le proprie capacità e risorse in modo da differenziarsi dai concorrenti.

Scelta del fornitore. In questa fase, l'ufficio acquisti esamina le proposte e orienta la propria scelta finale. È possibile utilizzare un'*analisi del fornitore* vera e propria: in questo senso verrà presa in considerazione non solo la competenza tecnica dei diversi fornitori potenziali, ma anche la loro capacità di evadere l'ordine nel tempo richiesto e di provvedere ai servizi necessari. L'ufficio acquisti talvolta prepara una lista dei requisiti che un fornitore ottimale dovrebbe presentare, ordinati in funzione della loro importanza. Nel caso di un fornitore di prodotti chimici, per esempio, un ufficio acquisti predispose la seguente lista di caratteristiche:

1. Servizi di assistenza tecnica.
2. Rapidità di consegna.
3. Immediata corrispondenza ai bisogni del cliente.
4. Qualità del prodotto.
5. Reputazione del fornitore.
6. Prezzo del prodotto.
7. Ampiezza e profondità della linea di prodotto.
8. Preparazione del personale di vendita.
9. Condizioni di pagamento.
10. Relazioni personali.
11. Disponibilità di letteratura specifica e di manuali.

Sulla base di queste caratteristiche è possibile procedere a una valutazione dei fornitori, pervenendo a definire quello più interessante. In genere, viene utilizzato un modello di valutazione simile a quello presentato nella tavola 7-2.

Lehmann e O'Shaughnessy hanno notato che l'importanza relativa attribuita ai diversi elementi varia in relazione a situazioni d'acquisto diverse.⁹ Per *prodotti a ordinazione di routine*, la sicurezza, il prezzo e l'immagine del fornitore sono considerate fondamentali, mentre per *prodotti a procedura d'acquisto*, come le fotocopiatrici, i tre più importanti attributi risultano essere il servizio tecnico, la flessibilità e l'affidabilità del fornitore. Per prodotti che danno luogo a *conflitti nell'organizzazione*, gli attributi principali sono il prezzo, l'immagine, l'affidabilità del prodotto e del servizio, nonché la flessibilità del fornitore.

L'ufficio acquisti può cercare di negoziare con i fornitori selezionati il prezzo e le altre condizioni d'acquisto, prima di effettuare la scelta definitiva. Alla fine, può optare per un solo fornitore o per più d'uno. In molti casi si preferisce mantenere diverse fonti di approvvigionamento, in modo da non rimanere vincolati a un unico fornitore nel caso sorga qualche problema e per mantenere la possibilità di comparare prezzi e

Tavola 7-2 Un esempio di analisi del fornitore

Caratteristiche	Scala di valutazione				
	Inaccettabile (0)	Scadente (1)	Discreto (2)	Buono (3)	Ottimo (4)
Capacità tecniche e produttive					x
Solidità finanziaria			x		
Affidabilità del prodotto					x
Affidabilità delle consegne			x		
Validità del servizio di assistenza					x
Punteggio complessivo:	$4 + 2 + 4 + 2 + 4 = 16$				
Punteggio medio:	$16 : 5 = 3,2$				

Fonte: Adattato da Richard Hill, Ralph Alexander e James Cross, *Industrial Marketing*, Irwin, Homewood 1975, 4^a ed., pp. 101-104.

prestazioni dei diversi fornitori. In genere, il grosso dell'ordine viene evaso da un unico fornitore e la parte rimanente viene assegnata ad altri. Per esempio, un acquirente che utilizza tre fornitori, acquisterà il 60% del fabbisogno presso il primo di questi, il 30 e il 10% rispettivamente presso gli altri due. Il *fornitore primario* cercherà di mantenere la propria posizione di vantaggio, mentre i *fornitori secondari* cercheranno di allargare la loro quota. Nello stesso tempo, i *fornitori esclusi* cercheranno di inserirsi offrendo prezzi particolari e faranno quindi di tutto per riuscire a ottenere una parte delle forniture del cliente.

Emissione dell'ordine. L'acquirente industriale procede infine a predisporre l'ordine definitivo per il fornitore, o i fornitori prescelti, elencando le specifiche tecniche, i quantitativi, i termini di consegna previsti, le condizioni di pagamento, le garanzie, ecc. Nel caso si tratti di acquisti classificabili come MRC (manutenzione, riparazione e materiali di consumo), la tendenza è quella di utilizzare sempre di più *contratti continuativi*, invece di emettere una serie di *ordini d'acquisto periodici*. È infatti costoso compilare l'ordine ogni volta che esiste la necessità di un nuovo quantitativo e, d'altra parte, l'acquirente non ha interesse ad aumentare il volume degli ordinativi, per non trovarsi con scorte troppo pesanti. Un contratto continuativo presuppone una relazione stabile, in base alla quale il fornitore garantisce l'evoluzione degli ordini alle condizioni di prezzo concordate per un certo periodo di tempo. I quantitativi ordinati vengono mantenuti presso il fornitore, dal che deriva la denominazione di *piano di rifornimento senza scorte*. Il terminale del cliente automaticamente stampa e trasmette al fornitore l'ordine di rifornimento allorquando il livello delle scorte scende al di sotto di un certo limite. Questo tipo di contratto prevede la possibilità di acquisti presso più fonti e di acquisti di prodotti diversi presso una stessa fonte. In questo modo il rapporto cliente-fornitore risulta più stretto e diviene più difficile per altri fornitori inserirsi, ove l'acquirente non abbia motivi di insoddisfazione per i prezzi o per il servizio.

Valutazione dei risultati. In questa fase, l'acquirente industriale procede all'analisi e alla verifica dei risultati conseguiti mediante un certo rapporto di fornitura. Il servizio acquisti può interpellare gli utilizzatori per verificare il relativo livello di soddisfazione. Queste operazioni di controllo possono portare l'acquirente a continuare, modificare o chiudere il rapporto con un certo fornitore. Compito del fornitore è di tenere

sotto controllo le variabili ritenute più importanti per l'acquirente, in modo da accertare la corrispondenza rispetto alle richieste e esigenze espresse.

Questa descrizione del processo d'acquisto strutturato sulla base di otto fasi è riferita alla situazione di nuovo acquisto. In una situazione d'acquisto modificato o ripetuto, alcune fasi possono essere ridotte o omesse. In corrispondenza di ogni fase, il numero dei fornitori potenzialmente interessanti diminuisce e, naturalmente, per chi vende è importante cercare di entrare a far parte del processo d'acquisto del cliente nelle prime fasi di svolgimento dello stesso.

In conclusione, il marketing industriale rappresenta un'area di grande interesse. Anche in questo caso il problema chiave è conoscere i bisogni dei propri clienti, quali sono le persone coinvolte nelle decisioni d'acquisto e, infine, quali procedure d'acquisto vengono applicate. Sulla base di queste informazioni, l'operatore di marketing è in grado di definire un valido piano strategico, al fine di vendere i propri prodotti e soddisfare le richieste del cliente.