

Gli articoli degli allievi del Master

Processi aziendali e creazione del valore

Introduzione

Analizzare la Supply Chain e gli attori che ne sono coinvolti ed integrati lungo l'intera filiera implica ormai un necessario passaggio da un modello aziendale di riferimento fondato sulle funzioni ad una visione dell'impresa organizzata per **processi**, ossia un insieme di **attività** integrate tra loro. Solo compiendo tale cambiamento ed utilizzando alcuni utili strumenti di analisi e misurazione sarà possibile capire dove si concentrano le attività apportatrici di valore per il cliente, che deve rimanere l'unico vero centro del processo, e dove al contrario si trovano inefficienze, ritardi, sprechi o errori che vanno ad interessare i processi che compongono l'intera Supply Chain.

Se pensiamo al modello della catena del valore di Porter, un'impresa viene considerata un insieme di atti-

vità correlate, le quali, proprio in virtù di tale interazione, generano il vantaggio competitivo dell'azienda; ogni attività ha inoltre l'obiettivo di contribuire a generare il valore finale per il cliente. Per definire la struttura organizzativa dell'impresa Porter si avvale dell'impostazione tradizionale, quella funzionale, con cui le attività vengono raggruppate in base ad una loro comune appartenenza di tipo tecnico professionale, non già un'impostazione di tipo processuale, attraverso cui le attività vengano aggregate sulla base di un obiettivo comune che tagli trasversalmente le funzioni tecnico - professionali.

I processi aziendali Dunque, a differenza delle funzioni aziendali, i processi, ossia l'insieme costituito dalle attività svolte in azienda, hanno una valenza trasversale all'interno dell'impresa. Si passa pertanto da una prospettiva verticale dell'azienda organizzata per funzioni ad una visione orizzontale dell'impresa, che permetta l'integrazione tra chi contribuisce ad un medesimo processo. Ogni processo aziendale, quale ad esempio il ciclo dell'ordine all'interno di un macroprocesso di Supply Chain, definisce il modo in cui le risorse dell'azienda vengono impiegate ed è contraddistinto dalle seguenti caratteristiche:

- ha un obiettivo;
- parte da un particolare input;
- genera uno specifico output;
- impiega delle risorse, consumate, prodotte o trasformate nei processi (ad esempio materiali, energia, prodotti, persone, informazioni, servizi);
- è formato da una serie di attività compiute con un ordine ed all'insorgere di determinati eventi;
- le attività che lo compongono possono riguardare più unità organizzative, poiché la struttura organizzativa permette di valutare il modo in cui le varie unità interagiscono nei processi ed evidenziarne le responsabilità;
- le attività devono creare valore per i clienti dell'impresa.

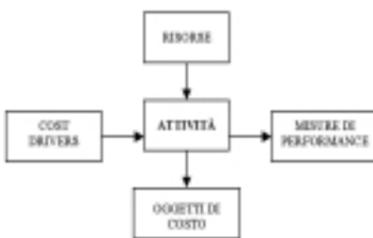
Gli strumenti operativi

Una volta eseguita la mappatura dei processi aziendali e delle attività che li compongono, vi sono alcuni metodi di lavoro che permetteranno di compiere quelle azioni necessarie al miglioramento delle prestazioni, arrivando a concentrarsi esclusi-

vamente sulle attività che creano valore per i clienti dell'impresa.

Il **Value Based Management (VBM)** si focalizza sugli obiettivi gestionali che creano valore utilizzando opportuni indicatori di performance per la loro determinazione, rilevando il valore generato dall'azienda e dalle sue unità organizzative. Il VBM si basa sul presupposto che affinché ogni investimento dell'impresa crei valore, esso deve generare un ritorno maggiore del costo del capitale investito.

Più in particolare l'**Activity Based Management (ABM)** indica proprio nelle attività e nei processi aziendali la base su cui intervenire per migliorare in termini di efficienza ed efficacia. Nello specifico questa metodologia contribuisce ad individuare quali siano le attività, determinare i costi e gli indicatori di performance, definire quali siano gli output, imputare i costi agli oggetti di riferimento, determinare i fattori critici di successo, valutare infine l'efficacia e l'efficienza di attività e processi.



Nell'ambito dell'Activity Based Management la **Process Value Analysis** viene utilizzata per individuare tra le attività che costituiscono i processi quelle che non apportano valore, non essendo essenziali per i clienti dell'azienda, si compie quindi una differenziazione tra Value Added Activities e No Value Added Activities, inoltre si determineranno i costi delle varie tipologie di attività ed i relativi tempi di ciclo. Tra le NVA activities va effettuata un'ulteriore distinzione tra attività inutili ed obbligatorie, intervenendo adeguatamente. Ci si dovrà focalizzare sulle attività a valore aggiunto, una volta individuati possibili colli di bottiglia ed inefficienze. Tale metodo diviene applicabile in virtù dell'esistenza in azienda di un sistema di **Activity Based Costing (ABC)**, che rileva le informazioni analitiche di costo in riferimento alle attività, e quindi anche i processi, che ne sono l'insieme, superando l'utilizzo dei tradizionali Centri di Responsabilità di natura meramente contabile.

I **Process Drivers** vengono utilizzati per la misurazione dei legami di processo che determinano i vari livelli di efficien-

za ed efficacia, tenendo sempre come punto di riferimento il cliente. Poiché vi sono aspetti della gestione aziendale che non possono essere misurati in termini monetari (ad esempio qualità, JIT, produttività, flessibilità, capacità del fattore lavoro, innovazione) i parametri di performance permettono di rappresentare quantitativamente come vengono svolte le attività ed i relativi risultati.



Tramite l'**Activity Based Budgeting**, uno strumento operativo correlato all'ABC, viene stabilito un solo valore di budget per ciascuna attività in funzione del livello di servizio richiesto e del volume di attività atteso. Le fasi che compongono l'Activity Based Budgeting possono essere così suddivise: passaggio dalla proiezione dei volumi alla domanda; dal volume activity driver al carico di lavoro; dalle determinanti di costo per attività all'impegno necessario al soddisfacimento della domanda; dall'impegno al volume di risorse necessarie.

La misurazione del valore La creazione di valore è l'obiettivo intrinseco dell'impresa. Tra i metodi che permettono agli stakeholders di misurare tale creazione del valore riveste notevole importanza l'**EVA** (Economic Value Added), che indica la capacità di un'azienda di creare valore nel tempo e segnala se il reddito operativo dell'impresa copre il costo del capitale. Il capitale impiegato viene moltiplicato per un tasso che indica il costo medio del capitale che racchiude già al suo interno il rischio di impresa.

Se l'azienda ha dunque un EVA positivo, ciò significa che gli azioni-

sti sono ripagati dall'investimento nell'azienda in misura maggiore rispetto ad un investimento analogo. L'azienda viene dunque vista come un investimento da confrontare con possibili alternative.

In particolare l'EVA rappresenta la differenza tra il NOPAT (reddito operativo al netto delle imposte) ed il WACC (tasso di rendimento del capitale al netto del rischio) ed il capitale impiegato.

$$EVA = NOPAT - WACC * CAPITAL EMPLOYED$$

quindi $EVA = (ROI - WACC) * CAPITAL EMPLOYED$

L'EVA rappresenta la capacità dell'azienda di produrre redditi maggiori rispetto alla media del settore e fornisce ai soci la possibilità di stimare il rendimento del proprio investimento rispetto ad impieghi analoghi tenendo conto del rischio di settore, fornendo informazioni sul valore economico dell'impresa prospettico nel tempo. Un EVA positivo racchiude in sé informazioni riguardanti la capacità dell'impresa di aumentare il proprio valore economico nel tempo, permettendo all'azienda di non subire perdite economiche, ovvero di ottenere redditi inferiori al rendimento delle imprese del medesimo settore.

Conclusioni

Avere una visione chiara e precisa dei processi aziendali e delle attività che li compongono permette di comprendere dove concentrare maggiormente l'impegno del management per il miglioramento dei risultati aziendali. Le metodologie che consentono di focalizzarsi sulle attività e la distinzione tra quelle VA e NVA per il cliente rendono possibile intraprendere azioni di eliminazione di tutte le inefficienze che si riscontrano nelle varie unità organizzative, per poter raggiungere risultati efficaci a beneficio della Supply Chain, del servizio al cliente, della creazione di valore.

Isabella Formentini

Logimaster 2002/2003

isabella.formentini@rexramses.it

Editoriale

Logimaster non è solo un Master. Attorno ad esso ruotano tutta una serie di attività ed iniziative che mi piace qui ricordare.

Il "Workshop on Logistics and Supply Chain Management" che ha chiuso la prima edizione ed inuagurato la seconda e nel corso del quale sono stati presentati una serie di progetti sviluppati dai nostri "masterini" presso le aziende. Il "Logimaster International Meeting" al quale stiamo lavorando e che porterà a Verona il 14 giugno esperti internazionali di grande rilievo (basti citare J.Stock, South Florida University-USA e M. Christopher, Cranfield University - UK) a discutere su "come misurare le performance logistiche" (Roadmap to metrics on Logistics and Supply Chain Management).

Il "Logimaster Forum", previsto nella prima decade di luglio e destinato ai responsabili delle imprese associate al Master. Essi potranno così dibattere e confrontarsi su temi di attualità legati al loro lavoro.

L'avvio delle procedure di abbinamento allievo-azienda per la prossima "internship", che inizierà a luglio.

Il Logimasterclub, che servirà a mantenere i legami con gli ex-allievi, fornendo loro servizi e ulteriori opportunità di aggiornamento.

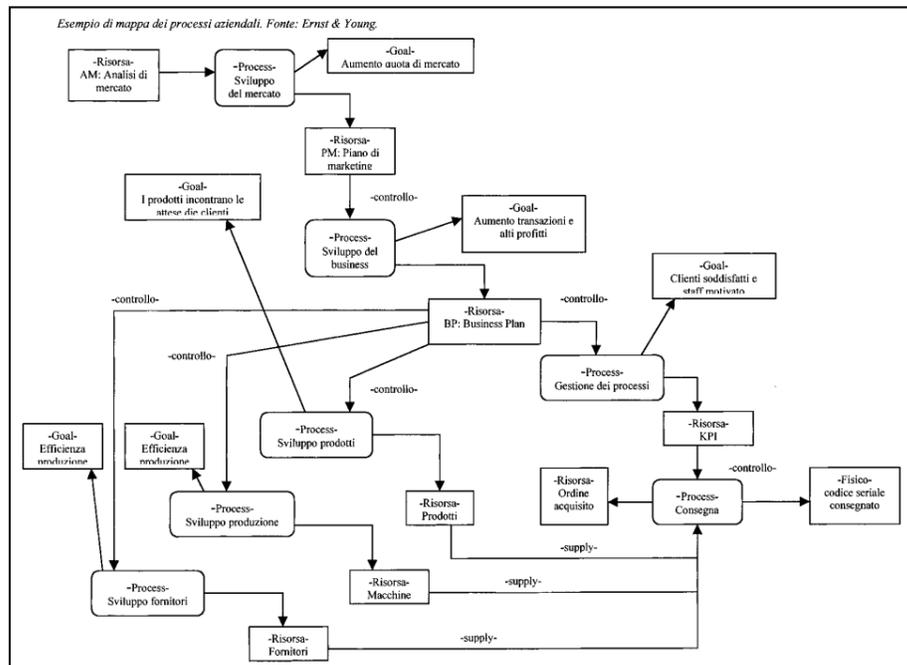
Infine questa rivista, "Logimaster News", che dopo il primo numero entra nella regolarità delle sue uscite con spunti interessanti sia di docenti del Master che dei suoi partecipanti.

Come si vede, dietro ciò che appare all'esterno, c'è grande lavoro, creativo ed operativo, del quale non posso che ringraziare i principali collaboratori del Master: Paola Signori, Barbara Gaudenzi e Ivan Russo.

Antonio Borghesi

Direttore Scientifico del Master

antonio.borghesi@univr.it

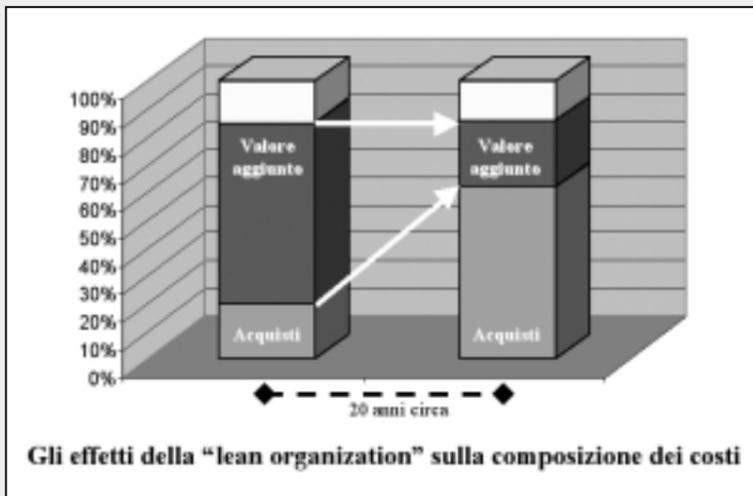


Gli articoli dei docenti del Master *Procurement e Supply Chain*

Il nuovo ruolo degli acquisti e la gestione della Supply Chain

Tradizionalmente il ruolo della funzione acquisti in azienda era di tipo prevalentemente esecutivo, in una ottica amministrativa con competenze di mercato, mentre gli aspetti decisionali risiedevano, nelle aree tecniche. Oggi questo ruolo è cambiato profondamente, a causa dei nuovi modelli di business che l'evoluzione economica mondiale ha imposto. Gli ultimi vent'anni circa sono stati caratterizzati, dal punto di vista dell'economia, dal fenomeno della globalizzazione, cioè dal processo di integrazione che lega le economie nazionali più strettamente nel mercato mondiale, e che è associato con il commercio internazionale e con il flusso degli investimenti

hanno una forte influenza sulla redditività delle imprese, redditività che dipende più dalla struttura del settore economico-industriale in cui si opera che dalla tipologia del prodotto. Nel mercato globalizzato cresce l'importanza di quelle forze che, nel modello di Porter, influenzano prezzi, costi ed investimenti da sostenere. Alla concorrenza tra le imprese già presenti sul mercato si aggiungono la minaccia costituita da nuovi entranti, facilitati dalla aumentata possibilità di accesso al mercato, la minaccia di prodotti e servizi sostitutivi reperibili su un mercato più ampio, l'aumentato potere contrattuale degli acquirenti, che dispongono di una maggiore



cessi di business dell'azienda vengono estesi all'esterno, resi accessibili da parte di terzi, e condizionati nei risultati dalle prestazioni dei fornitori.

Gli acquisti, di conseguenza, diventano la componente più significativa della spesa, e la struttura della supply chain assume la stessa rilevanza che tradizionalmente ha avuto la struttura operativa dell'azienda, in quanto condiziona la capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi in termini economici (controllo della spesa e margini) ed operativi (impatto sulla qualità entrante e sui lead time).

Ne deriva la necessità di un rapporto con il fornitore più stretto di quello puramente commerciale, tale da renderlo partecipe delle esigenze operative dell'azienda, fino all'integrazione nei processi produttivi, e lo corresponsabilizzi sui

convenienza economica.

L'aspetto strategico della gestione della supply chain si manifesta in particolare quando l'azienda è capace di capitalizzare le opportunità offerte dai fornitori per lo sviluppo del business, cioè per la crescita, l'innovazione, lo sviluppo di sinergie, l'accessibilità e la gestibilità dei fattori chiave lungo la catena del valore. Si tende così a condividere con i fornitori una serie di impegni prima svolti internamente, e che ora le condizioni di mercato non supportano più: controllo delle subforniture, investimenti per l'innovazione, disponibilità di prodotti standard.

In questo scenario si sviluppa il nuovo ruolo degli acquisti, destinato a gestire la domanda interna (apportando conoscenza sulle opportunità di mercato) e ad interagire con il mercato dell'offerta, acquisendo non solo beni o servizi

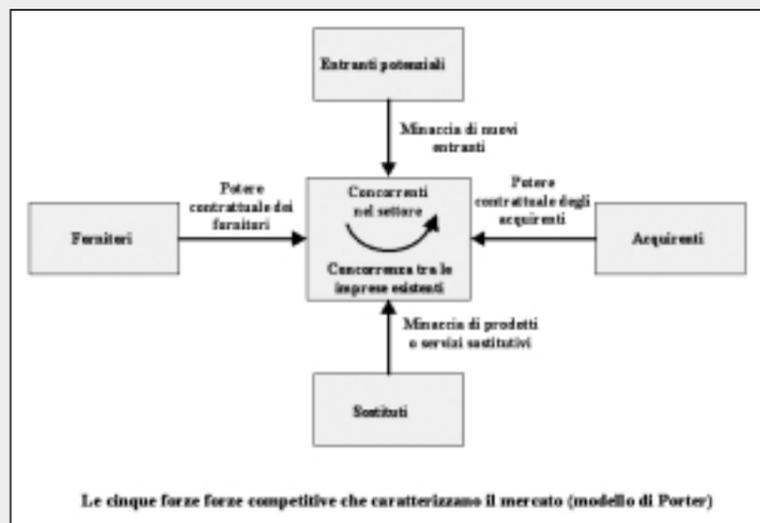
governare in modo efficace ed efficiente le leve di gestione della spesa (domanda interna e mercato dell'offerta) e di ottimizzare il funzionamento interno dell'area acquisti (processi e struttura operativa), e che abbia anche la capacità di utilizzarle per il raggiungimento dell'obiettivo economico complessivo dell'impresa.

In questo scenario l'elemento cardine è il sistema di gestione strategica della supply chain, che si basa su meccanismi in grado di instaurare e mantenere rapporti stretti ed efficaci di partnership tra cliente e fornitore, meccanismi che essenzialmente sono la **qualificazione** del fornitore (la scelta basata su un processo di conoscenza approfondito, per il suo impiego ottimale), la **competizione** tra fornitori (per attuare un ciclo di miglioramento continuo delle prestazioni), il **monitoraggio** delle prestazioni (per assicurare l'allineamento tra la capacità del fornitore-partner e le esigenze e le dinamiche evolutive del cliente).

Riferimenti:

- > A.T. Kerney: Globalization Ledger - maggio 2000
- > A.T. Kerney: Measuring Globalization: who's up, who's down? - Foreign Policy, January-February 2003
- > Michael E. Porter: Il vantaggio competitivo - Edizioni di Comunità
- > T. Houghton, B. Markham, B. Tevelson: Thinking strategically about supply management - Supply Chain Management Review - September-October 2002
- > R. Colangelo, "Supply chain management", ed. Il Sole 24 ORE, Milano 2001, collana "Gestione d'impresa e innovazione"
- > R. Colangelo, L. D'Ercole - "Il Controllo sistematico della spesa attraverso il Vendor rating: Un caso pratico", in Logistica Management n. 116, maggio 2001
- > R. Colangelo, L. D'Ercole - "Approvvigionamenti e governabilità della spesa: una Metodologia di Assessment" in Sistemi & Impresa, n. 8 ottobre 2000.

*Riccardo Colangelo
consulente aziendale
r.colangelo@stanfordalumni.org*



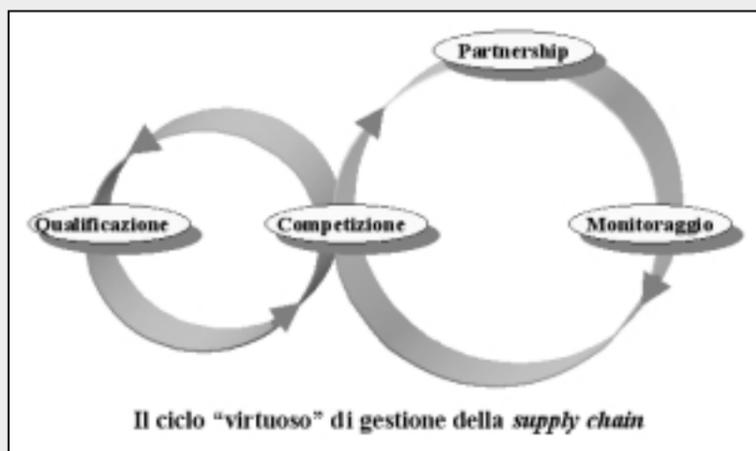
esteri. La globalizzazione è un fenomeno complesso, provocato dall'aumento della apertura dei confini nazionali a informazioni, persone, merci, servizi e capitali, favorito da fattori economici (evoluzione del sistema capitalistico, deregulation, privatizzazioni), politici (caduta dei blocchi politici, riduzione delle tensioni, apertura delle frontiere), tecnologici (sistemi di trasporto, sistemi logistici, comunicazioni, informatica).

Le conseguenze della globalizzazione sono la facilitazione dei rapporti tra le economie nazionali (con l'omogeneizzazione delle culture e dei gusti, la riduzione virtuale delle dimensioni spazio-temporali del mercato), l'aumento della concorrenza (nuovi entranti, nuovi prodotti, nuove fonti di produzione), il disimpegno degli stati nel supporto alle economie locali, e quindi una nuova struttura dei mercati, allargata su base planetaria. Le nuove condizioni di mercato

capacità di scelta, il potere contrattuale dei fornitori che espandono le loro possibilità di offerta sul mercato allargato.

Ciò ha avuto effetti su come le imprese conducono il loro business, in termini di strategie ed organizzazione. In particolare, le aziende si impegnano a ridurre i costi ed a renderli flessibili, per adeguarli continuamente all'andamento degli affari, aumentando la quota di costi variabili rispetto a quelli fissi.

La riduzione dei costi fissi comporta, da un lato, il contenimento della dimensione globale delle aziende, eliminando quelle strutture (risorse umane e beni strumentali) che non sono direttamente in relazione con il core business o con il mantenimento del know how, e, dall'altro, l'acquisizione dall'esterno dei beni e servizi precedentemente prodotti all'interno. Il modello di organizzazione che ne deriva è quello di una organizzazione snella (lean organization), nella quale, di fatto, i pro-



risultati. La gestione dei fornitori assume un ruolo strategico all'interno della gestione del business, e l'ottica degli approvvigionamenti si sposta dalla semplice ricerca di beni e servizi per soddisfare un fabbisogno, alla ricerca delle fonti più adeguate per affidabilità, qualità e

ma soluzioni, gestendo così il "progetto d'acquisto" e governando la spesa in modo completo.

Questo nuovo ruolo richiede la costruzione (con azioni sistematiche, e non con interventi episodici e generici) di un sistema degli approvvigionamenti capace di

Marketing d'acquisto: l'impatto strategico della funzione acquisti nella strategia di business dell'impresa

Il sistema della pianificazione delle risorse logistiche e l'attivazione della supply chain costituiscono attività di crescente interesse all'interno della più ampia strategia di business dell'impresa, soprattutto nella realtà di aziende particolarmente orientate verso un'ottica di

outsourcing di beni e servizi sempre più spinta.

Il presente articolo focalizza l'attenzione su queste problematiche aziendali ed in particolare sul problema del rapporto cliente-fornitore e quello delle leve operative su cui fondare la politica ed il processo

degli acquisti al fine di creare maggiore competitività dell'impresa. Lo scopo della relazione con il fornitore è il completamento delle proprie risorse/capacità ed il marketing di acquisto è la trasposizione della metodologia di definizione della strategia di marketing

agli acquisti, e comprende lo studio sistematico dell'ambiente di fornitura dei mercati dei prodotti e dei fornitori.

Secondo una definizione data da Adaci (Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti) il **marketing d'acquisto** è

l'insieme delle azioni tendenti ad ottenere dal proprio sistema di acquisizione delle risorse vantaggi tali da mettere la propria impresa in condizioni di competitività rispetto alle imprese concorrenti. Si tratta di un insieme di attività strutturate, non occasionali, di

natura iterativa, che ha per oggetto il monitoraggio dei mercati di approvvigionamento. Il marketing d'acquisto influenza il mantenimento di relazioni evolute con i fornitori almeno secondo due modalità diverse:

- 1- ruolo di **filtro**, in quanto nella fase di definizione delle strategie di acquisto si configura come attività propedeutica alla creazione di un rapporto evoluto e di lunga durata;
- 1- ruolo di **feedback**, in quanto l'analisi di mercato permette di essere aggiornati rispetto ai nuovi standard esterni e modificare/aggiornare gli accordi.

La gestione strategica degli acquisti non può essere svincolata dalla strategia aziendale ma ne deve essere la logica discendenza. Il marketing d'acquisto prende pertanto gli input dalla strategia aziendale e procede alla definizione e attuazione della strategia di acquisto, articolandosi in **4 passi** sequenziali:

1. Analisi dell'ambiente di fornitura.
2. Analisi dei rischi e delle opportunità, classificando tutti gli articoli in termini di impatto economico e rischio di approvvigionamento e analizzando i diversi fornitori all'interno dei mercati di rifornimento (**matrice di Kraljic**).
3. Definizione della strategia di acquisto per mezzo della comprensione del posizionamento strategico nei confronti di ciascun fornitore.
4. Definizione del **procurement mix** attraverso la definizione di politiche e piani operativi:
 - **prodotto/servizio da acquistare** (decisioni relative ai materiali e alle tecnologie);
 - **prezzo da accettare** (definizione degli aspetti commerciali delle forniture);
 - **fonte/i di acquisto da utilizzare** (numero di fornitori, mercati, cri-

teri di valutazione e selezione);
 • **relazioni da intraprendere con il fornitore** (tipologie contrattuali, procedure di coordinamento e controllo...).

E' inoltre necessario predisporre un sistema di monitoraggio e valutazione della performance del fornitore e prevedere un feedback verso le fasi precedenti.

E' fondamentale sottolineare l'importanza assunta dalla gestione strategica degli acquisti, importanza confermata da un'indagine condotta negli Stati Uniti (pubblicata a fine anno 2000 su *The McKinsey Quarterly*) dalla quale è emersa la possibilità di ottenere un miglioramento della qualità della gestione con il coinvolgimento da parte dell'impresa dei fornitori nell'ottimizzazione di ideazioni, sviluppo, produzione e distribuzione del prodotto. In altre parole, l'impresa acquirente deve proporsi attivamente nella politica strategica di acquisto e considerare quindi il processo di acquisto non tanto o solo come insieme di attività finalizzate ad ottenere la disponibilità di beni e/o servizi ad un prezzo ritenuto equo, ma deve fare un passo avanti.

In effetti, la politica dell'approvvigionamento costituisce sempre più uno degli assi portanti della "Global performance dell'impresa", tanto da dover essere considerata una delle leve indispensabili per garantire all'impresa stessa la formulazione di un offerta competitiva sul mercato.

Risulta quindi sempre più necessaria la revisione e la riformulazione del Marketing d'acquisto partendo primariamente (come in ogni politica di marketing) dalla individuazione e formulazione del bisogno, avvalendosi del supporto di tutte le funzioni d'impresa essendo le stesse tutte coinvolte nella fruizione del bene/servizio da acquistare.

Con questa affermazione intendiamo sostenere che, poiché le imprese sviluppano in modo sempre più incisivo un *outsourcing* nelle diver-

se funzioni e attività aziendali (che determina - nel medio/lungo termine - costi di acquisto sempre più elevati), le strategie di acquisto devono essere intrecciate con le scelte *make or buy* e con attività di collaborazione con i propri fornitori. E' inoltre fondamentale effettuare, pur in presenza di accordi con i fornitori, costanti monitoraggi sugli stessi, sulle loro offerte anche allo scopo di ricercare opportunità di riduzione dei costi in soluzioni alternative altrettanto valide ed efficaci.

Quest'analisi permette di ottenere un ulteriore vantaggio: porsi al riparo da eventuali future "pressioni" da parte dei propri fornitori. In altre parole, il sistematico ricorso all'*outsourcing* (in assenza di un valido monitoraggio, capace di mettere in competizione i potenziali offerenti) soprattutto nell'acquisizione dei servizi, può aumentare il "rischio fornitore" (cioè l'eventualità di trovarsi in "balia" delle sue decisioni), diminuendo il potere contrattuale, con l'inevitabile conseguenza del sostenimento di costi più elevati, rispetto a quelli ottenibili nell'ipotesi di avvalersi di soluzioni interne all'impresa. La strategia operativa che permette di superare queste difficoltà può orientarsi lungo due direzioni. La prima è quella della creazione e dell'avvio di processi collaborativi complessi (dalla ricerca, alla progettazione, alla produzione del bene) con i propri fornitori.

La seconda si rivolge alla formazione di accordi per sviluppare centrali di acquisto che saranno rese sempre più efficaci ed efficienti con l'utilizzo delle nuove tecnologie e con l'accesso alla rete Internet. Internet infatti (tramite l'*e-purchasing* e l'*e-procurement*) facilita ed amplia i meccanismi di scelta, aumenta la capacità di consultazione del mercato attorno alle variabili del prezzo, dei termini di consegna e delle condizioni generali di contratto in qualsiasi parte del mondo essi si trovano. In sin-

tesi, possiamo concludere che l'inarrestabile evoluzione verso la globalizzazione dei mercati, il costante dinamismo espresso dagli stessi, la crescente competizione a livello mondiale, l'accelerazione continua dell'innovazione e la conseguente obsolescenza tecnologica, assieme all'imporre di una dimensione "virtuale" dell'economia richiedono alle imprese l'integrazione e lo sviluppo delle strategie competitive ed il ricorso ad una molteplicità di leve che perseguono l'innovazione continua, la differenziazione oltre che il conseguimento dell'eccellenza tramite lo svilupparsi di azioni volte al miglioramento continuo.

In altre parole, le evoluzioni in atto richiedono alle imprese il passaggio da una competizione basata sulle leve tradizionali (leve del prezzo e della qualità) ad altri fattori e leve competitive, quali: la personalizzazione del prodotto, l'affidabilità, la flessibilità nei confronti delle attese della clientela. Tutto ciò deve essere realizzato mantenendo un costante monitoraggio e controllo sui costi, obiettivo che si può raggiungere mediante un saggio e focalizzato governo dei flussi logistici. Per questa ragione nelle imprese dovrà sempre più diffondersi la consapevolezza di incentrare le soluzioni gestionali verso l'ottimizzazione della *supply chain*, la ricerca di *partnership* con fornitori/collaboratori strategici ed il ricorso all'*outsourcing* di beni e servizi in qualsiasi area geografica, definendo - tra i vari aspetti - anche le scelte di *make or buy*.

In questo modo l'impatto strategico della funzione acquisti potrà agire quale leva fondamentale per la generazione di margini, derivanti dalla capacità di gestire l'efficacia dei propri costi.

BIGLIOGRAFIA

Burt, David K., *Zero Base Pricing: Achieving World Class Competitiveness Through Reduced All-In-Costs*, Byline Publishing, 1990.

Cavinato, Joseph L., Kauffman, Ralph G., *The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, McGraw-Hill Professional Publishing, 1999.

Di Meo Ennio, *La logistica e gli acquisti*, Milano, Etas, 1985.

Ellram, Lisa M., Birou Laura M., *Purchasing for Bottom Line Impact: Improving the Organization Through Strategic Procurement*, Irwin Professional Pub, 1995.

Harvard Business Review on *Managing the Value Chain*, Harvard Business Review Boston, 2000.

Hough Harry E., Ashley James M., *Handbook for Buying and Purchasing Management*, Prentice Hall, 1992.

Killen, Kenneth H., Kamauff John W., *Managing Purchasing: Making the Supply Team Work* (Napm Professional Development, Vol 2), Irwin Professional Pub, 1995.

Landi Antonio, *Il marketing d'acquisto*, Milano, Franco Angeli, 2000.

Krotsen, Lee, *Global Sourcing*, Pt Pubns, 1997.

Leenders, Michael R., Flynn Anna E., *Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process* (The Napm Professional Development, Vol 1), Irwin Professional Pub, 1994.

Locke, Dick, *Global Supply Management: A Guide to International Purchasing* (NAPM Professional Development Series), Irwin Professional Pub, 1996.

Szuprowicz Bohdan O., *Supply Chain Management for E-Business Infrastructures*, Computer Technology Research Corporation, 2000.

Zanoni A., *Gli approvvigionamenti*, Milano, Etas libri, 1994.

Fabrizio Baldassarre
GETRAG S.P.A.

fabrizio.baldassarre@getrag.de

Gli articoli degli allievi del Master

La riorganizzazione dei processi: il settore automotive

Negli ultimi anni il panorama aziendale ha subito notevoli cambiamenti, generati da un insieme combinato di fattori riconducibili sia a meccanismi interni al sistema sia a eventi esterni di natura economica. Lo scenario tipico in cui hanno operato per decenni le aziende è stato modificato da pressioni derivanti dal processo di globalizzazione dell'attività economico-finanziaria e dal rinnovato quadro normativo.

La feroce competitività nel mercato odierno è indotta da numerosi cambiamenti, quali i notevoli sviluppi della tecnologia, lo spostamento del potere dal mercato dell'offerta a quello della domanda, la richiesta di personalizzazioni di massa, la forte crescita della conoscenza e lo sviluppo dei rapporti di collaborazione. La Customer Satisfaction (CS) è divenuta, quindi, il primo obiettivo di qualsiasi impresa. Il cliente attuale, forte di una cultura economica più approfondita, non si accontenta più di scelte basate su una comparazione di rendimenti e rischi, ma pretende il dialogo e soprattutto l'ascolto delle proprie esigenze specifiche, richiede delle informazioni chiare ed esaurienti e,

infine, vuole beneficiare delle comodità legate allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Congiuntamente alla ricerca della soddisfazione del mercato, l'azienda deve monitorare continuamente i costi che gravano sulla propria struttura organizzativa e produttiva, elemento fondamentale per ottenere una sicura e continua efficienza, efficacia e redditività. Possibili leve operative su cui lavorare sono: l'aumento dell'importanza della funzione acquisti e lo sviluppo collaborativo tramite integrazione e *partnership* con i *suppliers*.

Un settore particolarmente coinvolto da queste problematiche è indubbiamente quello dell'automotive. Negli ultimi anni il percorso intrapreso dalle aziende OEM (Original Equipment Manufacturing) mira al compromesso tra CS e contenimento dei costi, per mantenere margini che possano salvaguardare l'economicità dell'impresa. Una scelta strategica che garantisca un servizio soddisfacente comporta la riduzione dei tempi, intesi come rispetto del lead time per l'ordine, del time to market per lo sviluppo di nuovi progetti e della puntualità delle consegne. In concomitanza

con quanto appena descritto è fondamentale assicurare un'alta qualità, la personalizzazione dei prodotti e un servizio post vendita che mirino alla fidelizzazione dei clienti. Un'altra scelta strategica di notevole rilevanza si basa sulla riorganizzazione della funzione acquisti, sulla riduzione del capitale circolante e sull'applicazione del JIT sincrono, il quale permette la riduzione delle scorte e quindi bassi costi di stoccaggio. Per ottimizzare queste variabili, la cui gestione contemporanea presenta notevoli difficoltà, occorre investire di più nella logistica, vero anello di congiunzione tra tutte le fasi fino alla consegna del prodotto finito. Nonostante tali considerazioni è stato calcolato che la logistica inci-

da solamente per il 4% sul costo totale del prezzo di vendita.

Una accorta gestione della logistica coinvolge tutti i processi, a partire dal ciclo dell'ordine che tramite l'uso di tecnologie e strumenti ICT viene condiviso tra tutti gli attori del processo produttivo. Questo legame, specie se configurato in forma di *partnership*, permetterebbe di riorganizzare il settore secondo le seguenti caratteristiche:

- integrazione tra O.E.M. e first-tiers che porta alla creazione dei *supplier-parks*, magazzini fornitori trasferiti all'interno delle aziende costruttrici di automobili;

- convergenza tra i vari Car-makers, che permette lo sviluppo di piattaforme condivise, la progettazione dell'automobile per parti o sistemi e la modularizzazione degli assemblaggi;
- lavoro in JIT, che pianifica la personalizzazione dei prodotti nelle fasi terminali dell'assemblaggio;
- lead-time più pre-

cisi e definiti che vanno ad incidere sull'ottimizzazione del trasporto, passaggio finale della *supply chain*;

- servizi di assistenza post-vendita che fidelizzano il cliente.

Gli aspetti fin'ora descritti potrebbero portare sicuramente ad un miglioramento della filiera produttiva automobilistica, in quanto si passa da una operatività tradizionale ad una relazione di tipo collaborativo. Occorre comunque che la riorganizzazione rispetti una coerenza strategica di fondo, in quanto la scelta della soluzione da adottare deve tenere in considerazione le criticità specifiche della propria realtà aziendale. Solo con questo approccio la collaborazione tra imprese e fornitori può avere uno sviluppo che porti alla piena soddisfazione delle esigenze del cliente finale e che dia la possibilità alle O.E.M. di mantenere le proprie quote di mercato e una sicura redditività nel lungo periodo.

Silvia Castegnaro
sylvyac@yahoo.it
e Massimiliano Ramponi
massiramp@tiscali.it
Logimaster, 2002/2003

Struttura del costo di un'automobile

Materiali	27%	Prezzo di vendita
Componenti	37%	
Montaggio	8%	
Logistica	4%	
Marketing	12%	
Dealer	12%	

Fonte: Dott. Andrea Stocchetti, Università Cà Foscari

Misurare l'efficienza e l'efficacia: i KPI

Nel processo di misurazione (qualitativa e quantitativa) dell'operatività aziendale è opportuno sottolineare innanzitutto come il sistema informativo giochi un ruolo importantissimo nella raccolta dei dati¹ da trattare. L'individuazione delle grandezze da elaborare, in secondo luogo, deve essere compito preciso del soggetto o dei soggetti preposti alla definizione del processo stesso.

L'elemento chiave del processo di misurazione è la rappresentazione dei risultati aziendali (ottenuti o ancora in corso). A tal proposito, proponiamo di seguito un elenco di quattro sistemi estremamente significativi allo scopo:

- Costi Operativi
- Produttività
- Livello di servizio
- Fattori dei Key Performance

Costi Operativi:

I costi operativi sono il "termometro" dell'andamento aziendale, da porre in relazione alla pianificazione delle spese (budget). Non va sottovalutata l'importanza di poter suddividere i costi in tante parti quante sono le attività ed i centri di responsabilità aziendali. Anche in questo caso la tecnica dell'ABC (identificando opportuni *cost driver*) è fondamentale per l'individuazione delle attività generatrici

di costo.

Produttività

La misurazione della produttività aziendale dovrebbe riflettere la relazione esistente tra input e output di tutte le operazioni svolte all'interno delle relative funzioni aziendali.

Tale misurazione dovrebbe essere misurata sia a livello di microattività (es: SKU prelevate/costo orario manodopera, fatture processate/costo orario manodopera) sia a livello macro (es: costi unità operativa/valore dei beni processati, costi unità operativa/valore dei beni ricevuti). In alcune aziende, i costi risultano calcolati come percentuale sul totale delle vendite, al fine di poter comparare l'incidenza delle diverse funzioni o operazioni interne all'azienda stessa.

Livello di servizio

La determinazione del 'giusto' livello di servizio si ottiene sulla base dei requisiti di *customer service* da garantire. Il livello di servizio andrebbe così definito in maniera tale da riflettere sia la misurazione del customer service sia la misurazione eseguita per monitorare le prestazioni delle varie funzioni aziendali. Va ricordato che l'accuratezza nella misurazione del livello di servizio è un elemento vitale nello

sviluppo di una corretta pianificazione dei carichi di lavoro e nella definizione accurata del *forecasting*.

Fattori critici/di successo dei Key Performance

Per ciascuna attività aziendale vanno individuati gli elementi di successo nonché le criticità rilevabili o generabili. Molto spesso si commettono errori imputando ad ogni funzione aziendale da monitorare la medesima importanza. Quindi, per evitare di incorrere in questo tipo di errore valutativo è necessaria, prima di iniziare, un'a-

nalisi molto accurata e precisa di tutte le funzioni aziendali, al fine di individuare i livelli di output di prodotto/servizio da raggiungere o garantire. L'utilizzo dell'*Activity Based Costing*, pertanto, si presenta come lo strumento più corretto e appropriato per realizzare questo processo.

Di seguito, la tabella n.1 riporta una serie di indicatori di prestazione utili ad interpretare l'andamento di un impianto produttivo e delle operazioni amministrativo/commerciali correlate. Per semplicità gli indicatori sono stati suddivisi in tre gruppi: di produttività, di utilizzo/satura-

zione, di costo/prestazione.

Per concludere la breve trattazione, altri indicatori utili a monitorare la gestione totale di magazzino possono essere individuati in: totale costo lavoro/totale costo di magazzino, totale costi di magazzino/totale costi logistici; totale transazioni processate giornalmente/totale transazioni ricevute da processare giornalmente.

Alessandro D'Amico
ale_damico@libero.it
e Simone Davi
simonedavi@libero.it
Logimaster 2001/2002

Tabella 1: indicatori di prestazione di un impianto produttivo

Produttività	Utilizzo/saturazione	Costo/prestazione
Valore monetario prodotto lavorato/costo totale di magazzino (m2 totali)	Ordini attuali di prodotto lavorato/ordini massimi possibili di prodotto lavorato	Costo totale attuale di magazzino/costo di magazzino da budget
Ordini di prodotto lavorato/costo totale di magazzino (m2 totali)	Metri quadri in uso/metri quadri totali disponibili	Unità attuali di prodotto lavorato per costo totale di magazzino/unità a regime ² di prodotto lavorato per costo totale di magazzino
	Metri cubi in uso/metri cubi totali disponibili	Unità attuali di prodotto lavorato per metro quadro/unità a regime ² di prodotto lavorato per metro quadro Ciclo temporale attuale di prodotto lavorato/ciclo temporale a regime ² di prodotto lavorato

¹ Raccolta ed elaborazione dati possono svolgersi anche in strutture aziendali prive di un sistema informativo aziendale, avvalendosi di pacchetti applicativi di calcolo e rappresentazione risultati.

² il valore a regime si definisce come quel valore che l'azienda identifica e definisce in base alla capacità di lavorazione ottenibile mediante lo sfruttamento ottimale degli impianti in essere.

Il LogiMaster si propone di formare Logistics Managers e Supply Chain Managers attraverso la trasmissione di conoscenze aggiornate sulle tecniche gestionali della logistica, i sistemi logistici territoriali, i problemi logistici di particolari realtà aziendali e settori merceologici e i principali software applicativi per la logistica, in una visione integrata di Supply Chain Management.

Il percorso di formazione vanta 30 docenti da 12 Università italiane e 6 estere, 50 testimonianze di professionisti ed esperti, 10 visite aziendali, 4 mesi di internship in azienda.

Gli allievi del Master, edizione 2002/2003

Borghesan Sergio, Brutti Paolo, Calabrese Luca, Castegnaro Silvia, Cottini Francesco, Formentini Isabella, Froner Enrico, Lemos Veronica, Malaffo Natalina, Marangon Elena, Pasquali Cinzia, Paschetto Paolo, Picaro Massimo, Ramponi Massimiliano, Restivo Rossella, Santi Emanuele, Scaramucci Francesco, Seitenberg Judith, Zigiotti Roberto, Zorzer Davide.

I partner del Master, edizione 2002/2003

All'Università di Verona e al Consorzio Z.A.I., Interporto Quadrante Europa di Verona, promotori dell'iniziativa, si sono associate, per l'edizione 2002/2003, le seguenti aziende:

Alitalia Spa; Autogerma Spa; Bartolini Spa; BMW Servizi Logistici Srl; Calzedonia-Intimissimi Spa; De Longhi Spa, FIAMM Spa; GlaxoSmithKline Spa; Honda Logistic Centre Italy Spa; Isap-OMV Spa; Jungheinrich Italiana Srl; Müller GmbH & Co. K.G.; De Megni Antonio & Figli Spa; Nova Systems Engineering Spa; Pellini Caffè Spa; PriceWaterHouseCoopers Spa; Revello Srl; Saint Gobain Vetri Spa; Vicenzi Biscotti Spa.

logi.master@univr.it

www.logimaster.it