

24

Management

FABRIZIO ALBINO RUSSO
ROBERTO PANIZZOLO

TEORIA E PRATICA DELLE OPERAZIONI D'ACQUISTO

STRATEGIA
E TECNICHE OPERATIVE



IPSOA

Gruppo Wolters Kluwer

Disponibile anche
in E-BOOK

Copyright 2010 Wolters Kluwer Italia S.r.l.
Strada 1, Palazzo F6 – 20090 Milanofiori Assago (MI)

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale – cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale – e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana, n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

*A mio padre Luigi, mio zio Enzo ed al maestro Revello,
sapevate mutare le lacrime altrui in pietre preziose;
A mia madre Silvana,
approdo sicuro contro le turbolenze della vita;
Ad Anna Maria,
paziente, preziosa ed amorevole presenza*

Fabrizio

*A Sieglinde,
Christian, Anna e Sara,
Il vero sole all'orizzonte di ogni giorno che nasce*

Roberto

PREFAZIONE

Generalmente, quando qualcuno come il sottoscritto si trova coinvolto in un'iniziativa editoriale allo scopo di redigere una prefazione, il breve e lusinghiero periodo di piacere e soddisfazione viene presto oscurato dalla preoccupazione di dover scrivere qualcosa che non sia scontato e che allo stesso tempo renda giustizia al lavoro svolto dagli autori.

Ecco quindi che la lettura del testo in oggetto, a prescindere dall'ovvio specifico interesse, diventa un'attenta ricerca dello spunto originale o, meglio ancora, della «sponda» che possa stimolare, se non proprio un «coupe de théâtre», almeno la redazione di una prefazione «decorosa».

Onestamente devo ammettere che in questo caso le cose sono andate diversamente... in quanto è già l'opera in sé a risultare originale, a partire dall'organizzazione dei contenuti stessi.

Con un approccio a me molto caro, ponderato connubio tra elaborazioni teoriche ed indicazioni pratiche, gli autori sono infatti riusciti a realizzare uno strumento operativo, comodamente consultabile in funzione dei singoli argomenti di interesse, ma collegando e contestualizzando la materia trattata in modo da conferirgli un'unità logica ed organica, in grado di prendere per mano il lettore e di guidarlo attraverso le operazioni di acquisto, spiegandole progressivamente, passo dopo passo e tecnica dopo tecnica.

Tecniche e contenuti sono finalmente riuniti in un tutto unico ben organizzato, in modo da permettere un'attenta analisi e comparazione dei «ferri del mestiere» dell'operatore degli acquisti, una cassetta degli attrezzi che aspettano quindi solo di essere utilizzati, in conformità delle loro differenti peculiarità ed istruzioni per l'uso.

Queste mie righe iniziali, tra il serio ed il faceto, hanno come scopo quello di evidenziare la mia soddisfazione nel vedere colmarsi (ahimè) lentamente e, fortunatamente non solo grazie a questa opera, la lacuna esistente tra le dichiarazioni di intenti ed i proclami provenienti da ogni dove ed inerenti il fatto che gli acquisti sono il «cuore pulsante» delle aziende, il primo centro di profitto, ecc... e la realtà dei fatti.

Realtà che, in un periodo in cui vi è una spinta esasperata a quella che ormai viene chiamata iper-competizione, richiede agli operatori degli acquisti di ogni settore, livello e categoria, di ottenere prezzi migliori, qualità migliore, prestazioni migliori, risorse migliori e condizioni migliori in tempi sempre più ridotti. E questo senza menzionare gli ormai ben noti contesti di crisi, in cui la ricerca di quanto sopra diventa, usando un eufemismo, letteralmente questione di sopravvivenza non solo per le aziende, ma anche per i suoi stakeholders!

Realtà dei fatti quindi che, a fronte di una tangibile enfasi e di un contesto

estremamente palese e pressante, continua a non offrire sufficienti strumenti operativi, conoscitivi e formativi per gli operatori degli acquisti, che ormai non possono più né improvvisare né improvvisarsi tali.

Con ciò non si vuole assolutamente dire che poco o nulla sia stato fatto, anzi... penso però di non essere nel torto se affermo che molto c'è ancora da fare, soprattutto nell'ambito della costruzione di una vera e propria «cultura» del purchasing management.

Ebbene, ritengo che questo libro/manuale vada proprio in questa direzione, non limitandosi a fornire solo alcune indicazioni o teorizzando principi peraltro fondamentali, bensì radicando la materia degli acquisti in un preciso contesto, attribuendogli una organizzazione ed una struttura definita, in modo che chiunque possa avere chiara la differenza tra l'acquistare e lo svolgere la professione dell'acquirente.

Ben vengano quindi iniziative di questo genere, in modo che la cultura degli acquisti possa non solo giovare, ma crescere e migliorarsi, proprio grazie alla divulgazione, alla discussione ed allo scambio di idee, concetti e pratiche, al pari di tutte le altre attività professionali e manageriali.

Giorgio Polonio
Purchasing Director

Toyota
Toyota Material Handling Europe
CESAB Carrelli Elevatori Spa

PRESENTAZIONE

Questo libro nasce come risposta a molteplici esigenze, riscontrate da entrambi gli autori in svariati contesti, durante le loro attività di management, consulenza ed insegnamento.

In primo luogo la necessità di raggruppare in modo organico l'insieme di attività, tecniche e metodologie che contribuiscono alla concretizzazione dell'acquisizione di beni, prodotti e servizi necessari all'azienda, da un punto di vista prettamente operativo, ma senza tralasciarne la contestualizzazione strategica.

In secondo luogo la necessità di sistematizzare gli argomenti inerenti le «operazioni di acquisto» nel modo più rigoroso possibile¹, inquadrandoli in una teoria che ne evidenzia tutte le implicazioni non solo teoriche ma anche pratiche.

Un'altra forte motivazione alla stesura di questo libro è derivata dall'idea e dal desiderio di esporre un modello di processo di acquisto che potesse risultare applicabile al maggior numero possibile di realtà aziendali.

In particolare questo desiderio è nato dall'esigenza, percepita dagli autori nei relativi ambiti professionali, di avere delle linee guida inerenti i processi di acquisto e, nella fattispecie, un'analisi ed una descrizione dettagliata, ma pragmatica, delle attività e quindi delle «operazioni di acquisto» necessarie all'implementazione dei processi di acquisto stessi.

Infine, ma non per questo meno importante, la necessità espressa da numerose realtà aziendali e professionisti del settore, di poter disporre di indicazioni e linee guida inerenti gli strumenti che possono contribuire a rendere «lean», ovvero «snelle», le «operazioni di acquisto». Esigenza questa generata dalle sempre più pressanti richieste, rivolte all'ambito degli acquisti, di adeguarsi ai principi del «lean thinking»² e conseguentemente del «lean management».

¹ È bene premettere che ci si trova comunque nel campo «dell'arte del management», con tutto quello che ciò implica, come ad esempio l'essere molto lontani dal «concetto di scienza esatta». Infatti, il termine di «arte», ha proprio lo scopo di enfatizzare il fatto che non è possibile avere certezza e ripetibilità di risultati, applicando la medesima metodologia e le medesime tecniche, in diversi contesti, seppur similari. Tra «il serio ed il faceto», utilizzando un'altra metafora, il management potrebbe essere paragonato alla culinaria dove, a parità di ingredienti, la differenza la fa comunque il cuoco e, inevitabilmente, anch'egli ravviserà sempre differenza fra le sue preparazioni effettuate in momenti diversi. Ragion per cui, anche in questo caso, si parla di «arte della culinaria».

² Il «Lean Thinking», conosciuto anche come TPS (Toyota Production System, il cosiddetto metodo Toyota), formalizzato e presentato ufficialmente al mondo imprenditoriale e manageriale Statunitense da Womack, Jones e Ross nel 1990 con il celeberrimo libro «The Machine that Changed the World» e, successivamente, con l'altrettanto celeberrimo libro «Lean Thinking», la cui prima edizione in lingua originale risale al 1996, rappresenta ormai un modo di pensare l'azienda ed un «modus operandi» consolidato.

Dalle esigenze sopra menzionate, condivise e fatte proprie dagli autori, è quindi nata l'idea della stesura di questo libro.

Ovvero un libro che potesse essere utilizzato da chi si accosta per la prima volta all'ambito degli acquisti e che, allo stesso tempo, potesse servire anche come valida fonte di consultazione per chi, quotidianamente e professionalmente, si deve cimentare con le «operazioni di acquisto».

Proprio per rispondere ad un insieme di lettori il più eterogeneo possibile, questo libro è stato quindi concepito per poter essere consultato sia in modo sistematico, introducendo il lettore, capitolo dopo capitolo e parte dopo parte, ai vari aspetti che caratterizzano le «operazioni di acquisto», sia per essere consultato, come un vero e proprio manuale, per singoli capitoli ed argomenti di interesse o anche solo, al limite, per i più esperti, come «fonte di ispirazione».

Per queste ragioni il libro risulta articolato «virtualmente» in tre parti.

La prima parte tratta della «Strategia degli acquisti e delle operazioni di acquisto», comprendente anche gli strumenti, le metodologie e le tecniche per l'analisi e la valutazione strategica del contesto operativo.

La seconda parte tratta delle «Operazioni di acquisto», esaminate nei loro aspetti teorici e pratici.

La terza ed ultima parte tratta delle «Tecniche lean³ per la gestione delle operazioni di acquisto».

Con questo contributo si spera di essere riusciti a realizzare quanto nelle intenzioni e si ringrazia sin d'ora chiunque vorrà contribuire ad accrescere e migliorare questa iniziativa tramite critiche, consigli e suggerimenti che si dichiarano sin d'ora tutti, indistintamente, bene accetti.

Fabrizio Albino Russo
Roberto Panizzolo

³ In questo libro i termini «lean» e «snello» saranno utilizzati nelle medesima accezione.

PROFILO DEGLI AUTORI

Fabrizio Albino Russo

Laurea interfacoltà in Management, diploma universitario in Amministrazione Aziendale, qualifica professionale in Commercio Internazionale e maturità tecnica in Elettronica Industriale, è consulente di direzione in ambito Acquisti, Logistica, Supply Chain e Strategia Aziendale e collabora come docente presso importanti Istituti di Formazione ed Università.

È membro di importanti associazioni di categoria quali *ADACI* (Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti - www.adaci.it), *AILOG* (Associazione Italiana di Logistica - www.aiolog.it) ed *A&S* (Acquisti e Sostenibilità - www.acquistiesostenibilita.org).

Ha operato presso primarie aziende e multinazionali leader nei settori alimentare, automotive, aerospaziale, materiali compositi avanzati, impiantistica e macchinari, con funzioni inizialmente di responsabile e quindi di direttore acquisti e logistica.

È autore dei Capitoli dal 6 al 23.

Roberto Panizzolo

Laurea in Ingegneria, dottore di Ricerca in Ingegneria Industriale, è professore di Organizzazione della Produzione e dei Sistemi Logistici presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova, dove è anche docente di Economia ed Organizzazione Aziendale.

È membro di importanti network di ricerca internazionali e partecipa al Consiglio Direttivo di *AILOG* (Associazione Italiana di Logistica - www.aiolog.it).

È direttore dei corsi di Perfezionamento in Lean Manufacturing ed in Strategia e gestione degli acquisti nella logistica industriale integrata, presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova e collabora come coordinatore e docente con importanti Istituti di Formazione.

È autore dei Capitoli dall'1 al 5.

Ringraziamenti

Un libro è sempre il frutto di attività esperienziali svolte in collaborazione con numerose persone. Per questo motivo, pur assumendoci ogni responsabilità per le eventuali imprecisioni contenute nel volume, vogliamo ringraziare le molte persone che negli ultimi vent'anni hanno contribuito indirettamente alla maturazione delle riflessioni qui sviluppate.

Desideriamo, in primo luogo, esprimere sincera gratitudine ai manager ed agli imprenditori che hanno creduto nelle nostre conoscenze e competenze e ci hanno permesso di sperimentare e affinare, presso le loro aziende, gli strumenti e le applicazioni descritti nel libro. Tra questi manager, un pensie-

ro particolare al dott. Armando Caravella di Ipsoa per aver creduto in questa iniziativa e per averla promossa e sostenuta.

Vogliamo altresì manifestare un segno di riconoscenza ai ricercatori del raggruppamento di Ingegneria Economico-Gestionale delle Università di Padova e di Udine ed ai docenti della facoltà di Economia e della Scuola di Amministrazione Aziendale dell'Università degli Studi di Torino, con i quali da anni ci confrontiamo proficuamente e che ci hanno trasmesso esperienze e conoscenze preziose.

Un ringraziamento speciale lo riserviamo agli studenti di Ingegneria dell'Università degli Studi di Padova e di Udine nonché ai tanti partecipanti dei programmi Master ed Executive che abbiamo incontrato in questi anni presso prestigiosi enti di Alta Formazione e Business School. Tutti hanno sperimentato i contenuti di questo testo e hanno contribuito, con le loro osservazioni, alla realizzazione ed al miglioramento della versione finale. Abbiamo contratto un debito di riconoscenza anche con i numerosi laureandi, oggi ingegneri e dottori, che si sono cimentati su questi temi durante il loro lavoro di tesi.

Si desidera, infine, ringraziare anticipatamente tutti coloro che, in una prospettiva di miglioramento continuo, vorranno offrire suggerimenti, segnalare errori, omissioni e quant'altro. Ad ognuno promettiamo, sin d'ora, massima attenzione nel prendere in considerazione quanto verrà segnalato.

INTRODUZIONE	21
1. LA RILEVANZA DEGLI ACQUISTI PER IL SUCCESSO COMPETITIVO AZIENDALE	
1.1 Il contesto di riferimento	31
1.2 Le relazioni di fornitura: alcuni chiarimenti concettuali	36
1.3 Perché i fornitori sono importanti?	39
2. L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI FORNITURA	
2.1 Dall'integrazione verticale al decentramento	47
2.2 Dove tutto ebbe inizio: l'industria dell'auto giapponese nella seconda metà del ventesimo secolo	51
2.2.1 Le caratteristiche strutturali del modello	53
2.2.2 Le caratteristiche contrattuali del modello	55
2.3 La diffusione delle metodologie giapponesi nel mondo occidentale e le implicazioni sul rapporto di fornitura: il JIT Purchasing	62
2.3.1 Il JIT Purchasing	64
3. IL COINVOLGIMENTO E L'INTEGRAZIONE DEI FORNITORI NELLO SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO	
3.1 La tensione verso modalità di gestione dell'innovazione «in rete»	73
3.2 La modularizzazione del design di prodotto e gli effetti sull'assetto strutturale della rete di fornitura	77
3.3 I benefici derivanti dal coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti	80
3.4 Forme di collaborazione cliente-fornitore nel processo di sviluppo prodotto	85
3.5 La valutazione dei fornitori coinvolti nello sviluppo prodotto	88
3.5.1 Costruzione della matrice di portafoglio fornitori	89
3.5.2 Definizione degli indicatori I_i per ogni classe	94
3.5.3 Definizione delle regole decisionali	95
4. GLI APPROVVIGIONAMENTI SU BASE INTERNAZIONALE: L'INTERNATIONAL SOURCING	
4.1 I drivers dell'internazionalizzazione	101
4.2 L'international sourcing: concetti e definizioni	102
4.3 Percorsi di sviluppo dell'international sourcing	105
4.4 I fattori determinanti l'international Sourcing	108

4.5	I fattori ostacolanti l'international Sourcing	112
-----	--	-----

5. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE RELAZIONI DI FORNITURA

5.1	Il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR)	123
5.2	La responsabilità sociale nelle reti d'impresa	125
5.3	Caratteristiche e attività del controllo socialmente responsabile delle reti di fornitura	128
5.4	La responsabilità sociale nelle relazioni di fornitura: l'importanza di standard etici condivisi	130
5.5	Le principali iniziative e standard internazionali per una gestione socialmente responsabile delle relazioni di fornitura	132
5.5.1	Global Reporting Initiative (GRI)	132
5.5.2	Lo Standard Social Accountability SA8000	133
5.5.3	Lo Standard Accountability AA 1000	134
5.5.4	Ethical Trading Initiative (ETI)	134
5.5.5	Fair Labour Association (FLA)	135
5.5.6	Fair Wear Foundation (FWF)	135
5.5.7	La valutazione dei fornitori in base a criteri di responsabilità sociale in Italia	136
5.5.8	Conclusioni	137

6. L'ANALISI STRATEGICA DEL CONTESTO OPERATIVO

6.1	Importanza dell'analisi strategica del contesto operativo	141
6.2	Il processo di analisi e valutazione strategica del contesto operativo	141
6.2.1	La valutazione del tipo di supply chain in cui si dovrà o si deve operare	144
6.2.2	Analisi e valutazione della reportistica finanziaria	149
6.2.3	Schede fornitori	149
6.2.4	Quadro di sintesi generale ed «indicazioni strategiche»	150

7. MAPPATURA DELLE CLASSI MERCEOLOGICHE E DEI CODICI DI ACQUISTO

7.1	Importanza della mappatura	153
7.2	Analisi quantitative	154
7.2.1	Analisi di pareto	154
7.2.2	Analisi di distribuzione degli ordini di acquisto	169
7.3	Analisi qualitative	178
7.3.1	Matrice di Kraljic	179

8. L'ANALISI DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO DEI FORNITORI

8.1	Importanza dell'analisi di posizionamento strategico	191
8.2	Matrice dei rapporti	191
8.3	Matrice delle macroaree di acquisto	195
8.4	Matrice delle macropolitiche di acquisto	197
8.5	Matrice utilizzo / Dipendenza	199

9. MAPPATURA DEI PROCESSI AZIENDALI E DEI FLUSSI LOGISTICI ED INFORMATIVI

9.1	Importanza delle attività di mappatura dei processi aziendali e dei flussi logistici e informativi	203
9.2	Diagrammi di flusso - flow charts	203
9.3	La realizzazione dei diagrammi di flusso	204
9.3.1	Elementi costitutivi dei diagrammi di flusso	204
9.3.2	Teorema di Jacopini - Boehm	206
9.3.3	Struttura algoritmica di sequenza	207
9.3.4	Struttura algoritmica di selezione	207
9.3.5	Struttura algoritmica di ciclo o iterazione	208
9.3.6	Strutture algoritmiche non corrette e relative correzioni	209
9.4	Esempio pratico di un diagramma di flusso	215

10. LE OPERAZIONI DI ACQUISTO ED IL RELATIVO PROCESSO BASE

10.1	Importanza delle operazioni di acquisto	221
10.2	Il concetto delle operazioni di acquisto	221
10.3	Il processo base di acquisto	223

11. IL REPERIMENTO DELLE INFORMAZIONI

11.1	Importanza del reperimento delle informazioni	229
11.2	Il processo di reperimento delle informazioni	231
11.2.1	Verifica dell'esistenza della richiesta di acquisto	233
11.2.2	Presa in carico della richiesta di acquisto	234
11.2.3	Verifica esistenza materiali a listino	235
11.2.4	Verifica esistenza documentazione per richiesta di offerta	235
11.2.5	Predisposizione della documentazione mancante e/o necessaria	237
11.2.6	Definizione degli obiettivi	238

12. LA RICHIESTA DI OFFERTA

12.1	Importanza della richiesta di offerta	245
12.2	Il processo di richiesta di offerta	245
12.2.1	Verifica esistenza di fornitori in numero ottimale	247

12.2.2 Verifica esistenza di fornitori potenziali disponibili	247
12.2.3 Ricerca nuovi fornitori	248
12.2.4 Valutazione e selezione dei fornitori	253
12.2.5 Preparazione ed invio delle richieste di offerta	254
12.2.6 Gestione criticità delle richieste di offerta	257

13. ANALISI, VALUTAZIONE DELLE OFFERTE E DETERMINAZIONE DEI COSTI REALI DI ACQUISTO

13.1 Importanza dell'analisi e della valutazione delle offerte	261
13.2 Il processo di analisi e valutazione delle offerte	262
13.2.1 Analisi e valutazione delle offerte dei fornitori	264
13.2.2 Documentazione e condivisione della valutazione delle offerte ...	279
13.2.3 Riallineamento delle offerte ed adeguamento degli obiettivi	284
13.3 Importanza della determinazione dei costi reali di acquisto (T.C.O)	286
13.4 Il concetto di total cost of ownership nella determinazione dei costi reali di acquisto	287
13.5 Impostazione del modello di calcolo del T.C.O.	287
13.6 La comparazione dei costi reali di acquisto (T.C.O)	291
13.6.1 L'analisi backflash	291
13.6.2 Dall'analisi backflash alla comparazione costi	293

14. LA NEGOZIAZIONE

14.1 Importanza della negoziazione	297
14.2 Il processo di negoziazione	298
14.2.1 La negoziazione	300
14.2.2 Verifica degli obiettivi	335
14.2.3 Possibilità di scelta del fornitore	337

15. L'EMISSIONE E LA GESTIONE DELL'ORDINE

15.1 Importanza dell'emissione e della gestione dell'ordine	341
15.2 Il processo di emissione e gestione dell'ordine	341
15.2.1 Scelta del fornitore	344
15.2.2 Inserimento dell'ordine a sistema e stampa	345
15.2.3 Invio anticipo d'ordine	366
15.2.4 Ciclo della firma dell'ordine ed invio	367
15.2.5 Archiviazione dell'ordine e della relativa documentazione	368

16. LA VERIFICA DELL'APPRONTAMENTO DELL'ORDINE

16.1	Importanza della verifica dell'approntamento dell'ordine e della fornitura	371
16.2	Il processo di verifica dell'approntamento dell'ordine	371
16.2.1	Verifica dell'approntamento dell'ordine	373
16.2.2	Verifica del completamento dell'approntamento dell'ordine	380
16.2.3	Attivazione delle azioni correttive e del piano di crisi	380

17. AUDIT E VALUTAZIONE DEI FORNITORI

17.1	Importanza delle attività di auditing e valutazione dei fornitori	385
17.2	Attività di auditing	385
17.3	Impostazione ed implementazione dell'attività di auditing	386
17.3.1	Plan	387
17.3.2	Do	387
17.3.3	Check	388
17.3.4	Act	388
17.4	Valutazioni ex-ante ed ex-post	388
17.5	Struttura di un sistema di valutazione	389
17.5.1	Definizione del perimetro di valutazione	389
17.5.2	Definizione degli indici di valutazione	391
17.5.3	Definizione della metodologia di valutazione	395
17.5.4	Rating dei fornitori e relativo esempio	399

18. SUPPLIER DEVELOPMENT E SUPPLIER IMPROVEMENT

18.1	Importanza delle attività di Supplier Development e di Supplier Improvement	413
18.2	Il concetto di Supplier Development e di Supplier Improvement	413
18.3	Impostazione ed implementazione dei progetti di Supplier Development e di Supplier Improvement	413
18.3.1	Selezione del fornitore da sviluppare e/o migliorare	415
18.3.2	Impostazione ed implementazione del piano di sviluppo e/o di miglioramento	419
18.3.3	Impostazione ed implementazione dell'accordo di sviluppo e/o di miglioramento	421
18.4	Matrice di Supplier Return on Investments (SROI)	421
	Partnership Area / Area Partenariale	422
	Opportunity Area / Area di Opportunità	423
	Fast Increase Area / Area di Incremento Rapido	423
	Non Critical Area / Area Non Critica	423
	Borderline Area / Area di Confine	424
	Critical Area / Area Critica	424

19. IL COLLABORATIVE PLANNING E LE TECNICHE DI VENDOR MANAGED INVENTORY

19.1	Importanza del collaborative planning	427
19.2	Il concetto di collaborative planning	427
19.3	Implementazione del collaborative planning	429
19.4	Il forecasting standard / rolling / hot rolling	430
19.5	Il Supply Chain Event Management (S.C.E.M.)	432
19.6	Importanza del Vendor Managed Inventory	435
19.7	Il concetto di Vendor Managed Inventory	436
19.8	Scelta ed attivazione delle tecniche di V.M.I. più adeguate	437
	19.8.1 Fase 1 - Analisi	437
19.9	Il consignment stock	440
	19.9.1 Impostazione ed implementazione del consignment stock	441
19.10	Il supplier stock	444
	19.10.1 Impostazione ed implementazione del supplier stock	444
19.11	Il conto deposito	447
	19.11.1 Impostazione ed implementazione del conto deposito	448
19.12	Il continuous replenishment	451

20. SOURCING PROVIDING E SYSTEM SUPPLYING

20.1	Importanza del Sourcing Providing	455
20.2	Il concetto di Sourcing providing	455
20.3	Scopo del Sourcing providing	455
	20.3.1 Semplificazione delle attività di acquisto	455
	20.3.2 Diminuzione del numero di fornitori gestiti direttamente	459
	20.3.3 Ricerca di risparmi diretti e/o indiretti	462
20.4	Condizione di applicabilità del Sourcing Providing	466
20.5	Postulato del Sourcing Providing	466
20.6	Importanza del System Supplying	467
20.7	Il concetto di System Supplying	467
20.8	Scopo del System Supplying	468
	20.8.1 Situazione ante System Supplying	468
	20.8.2 Situazione post System Supplying	469

21. PURCHASING EARLY INVOLVEMENT

21.1	Importanza del Purchasing Early Involvement	475
21.2	Concetto di Purchasing Early Involvement	475
21.3	Impostazione ed implementazione del Purchasing Early Involvement ...	476
	21.3.1 Il processo di attivazione dell'Early Involvement	476

22. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE PREPOSTO AGLI ACQUISTI ED I KEY PERFORMANCE INDICATORS

22.1	Importanza dell'ente preposto agli acquisti	483
22.2	Team working	484
22.3	Organizzazione per processi	486
22.4	Organizzazione dell'ente preposto agli acquisti	490
22.5	Organizzazione dell'ente preposto agli acquisti in realtà multi business e multi-plant	496
	22.5.1 Linee guida per le scelte di accentramento e decentramento	497
22.6	Importanza dei Key Performance Indicators	499
22.7	Concetto di Key Performance Indicator	501
22.8	Il processo di impostazione ed implementazione dei KPI	502

23. I SISTEMI INFORMATIVI E L'UTILIZZO DI INTERNET PER LE OPERAZIONI DI ACQUISTO

23.1	Importanza dei sistemi informativi per le operazioni di acquisto	511
23.2	Sistema informativo e sistema informatico	511
23.3	Dati e informazioni	512
23.4	Il network informativo	513
23.5	Strutturazione degli strumenti informatici	517
23.6	Importanza di internet per le operazioni di acquisto	521
23.7	Articolazione di internet per le operazioni di acquisto	521
	23.7.1 Soluzioni e-sourcing buy-side	523
	23.7.2 Soluzioni e-sourcing sell-side	524
	23.7.3 Soluzioni e-sourcing Exchange/Marketplace/e-hubs	524
23.8	Le e-auctions e le reverse e-auctions	525
	23.8.1 Classificazione delle aste	527
	23.8.2 Durata delle aste	527
	23.8.3 Oggetto della negoziazione tramite aste	528
	23.8.4 Attributi delle offerte	528
	23.8.5 Partecipazione alle aste	528
	23.8.6 Numero di rilanci possibili nelle aste	528
	23.8.7 Visibilità sulle diverse offerte durante le aste	528
	23.8.8 Prezzo di aggiudicazione d'asta	529
23.9	Impostazione ed implementazione di un'asta	530
	23.9.1 Calcolo di convenienza di un'e-auction	533
	23.9.2 Elenco attività per impostare, organizzare e gestire e-auctions ...	536
	23.9.3 Elenco vantaggi e svantaggi delle e-auctions	537

BIBLIOGRAFIA	539
---------------------------	------------

INTRODUZIONE

In questo libro, che risulta «virtualmente» suddiviso in tre parti strettamente correlate tra loro, si è scelto di utilizzare in un modo nuovo una terminologia certamente conosciuta e consolidata.

Infatti i termini «*purchasing*» (acquisti) e «*operations*» (operazioni) sono ampiamente conosciuti, utilizzati e, purtroppo, spesso abusati.

Stranamente, però, quando si parla di acquisti o, per l'appunto di «*purchasing*», non si differenziano mai gli argomenti, come se l'ambito degli acquisti fosse un tutt'uno monolitico.

Qualche tentativo di descrivere un pò meglio gli acquisti è stato condotto differenziando gli acquisti «*tout court*» dal marketing degli acquisti ma, la motivazione che ha guidato tale distinguo, era principalmente legata alla necessità di completare il dualismo dei «co-attori» aziendali rappresentati ovunque dalle vendite e dagli acquisti.

Conseguentemente, a fronte di un marketing finalizzato alle vendite, giustamente non poteva mancare e quindi, ci si è sforzati di codificare, il concetto di marketing finalizzato agli acquisti.

Chiunque abbia operato ed opera negli acquisti, però, è perfettamente consapevole dell'insieme di variegate attività che è necessario svolgere per portare a termine correttamente un qualsiasi processo di acquisto.

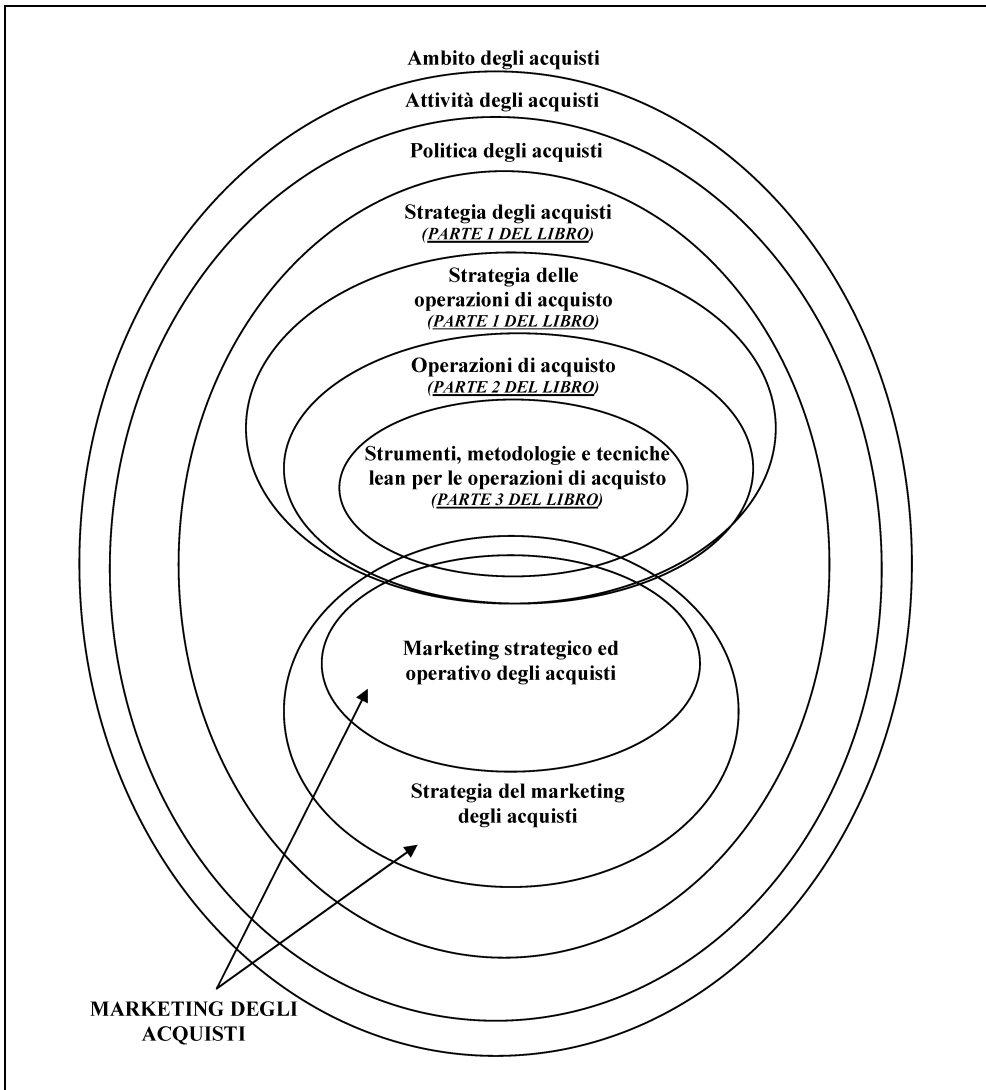
Da qui nasce l'idea di valutare meglio le attività degli acquisti, differenziandole e classificandole in modo un pò più appropriato.

Ecco quindi che, una volta imboccata tale strada, mano a mano che si procedeva si veniva a delineare una struttura di raggruppamento delle varie attività di acquisto che alla fine è stata ritenuta piuttosto funzionale ed interessante.

Per l'esemplificazione di quanto affermato poc'anzi torna utile aiutarsi con l'insieme rappresentato nella *Tavola 1*, il quale fa apparire quasi naturale la scelta della definizione di «*purchasing operations*» o «*operazioni di acquisto*», appare quasi naturale. Continuando ad applicare la teoria degli insiemi è possibile vedere che le attività di acquisto e le operazioni di acquisto costituiscono tra loro una funzione suriettiva, in quanto tutte le operazioni di acquisto sono attività di acquisto, ma non tutte le attività di acquisto sono operazioni di acquisto.

Questo perché le «*operazioni di acquisto*» individuano l'insieme di attività il cui scopo è il permettere la concretizzazione dell'acquisizione di beni, prodotti e servizi necessari all'azienda».

Tavola I - Rappresentazione insiemistica delle attività degli acquisti



Allo scopo è utile riferirsi anche alla *Tavola 2* che rappresenta la semplificazione¹ della *Tavola 1*, ma con un maggior dettaglio all'interno degli insiemi inerenti le operazioni di acquisto ed il marketing degli acquisti.

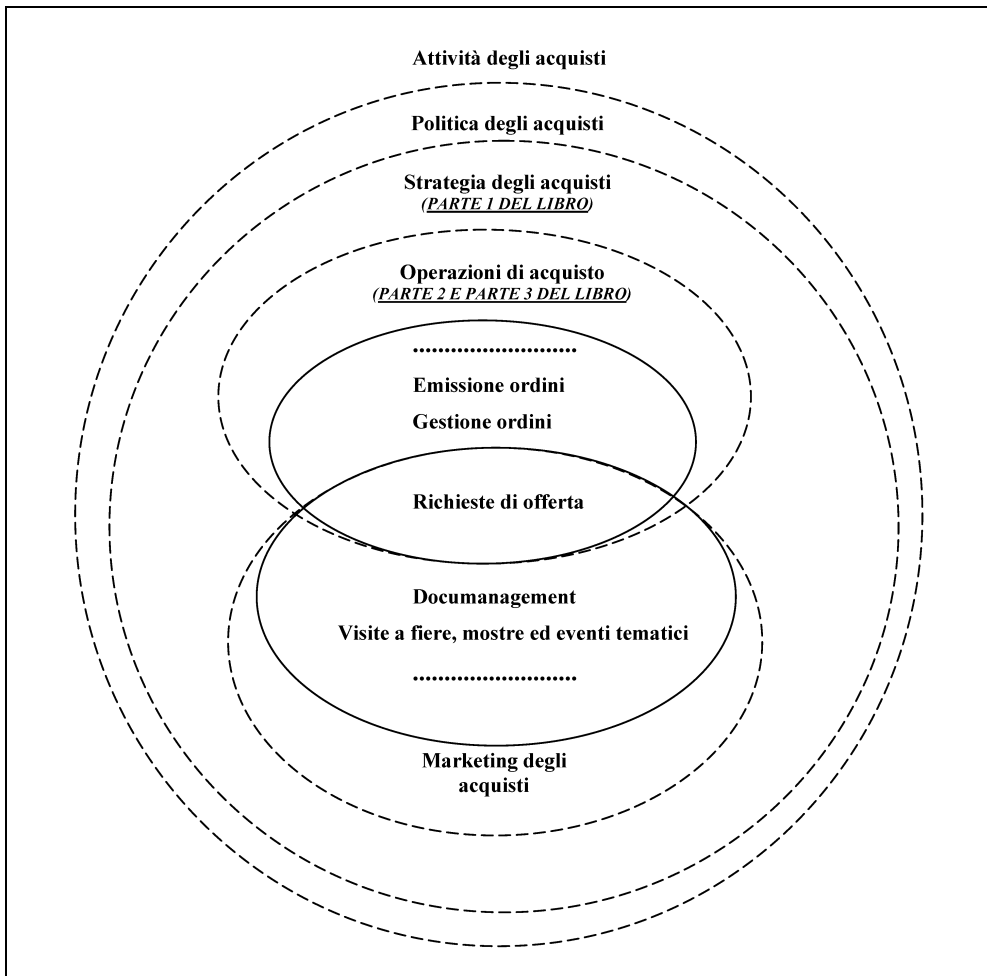
¹ Nella fattispecie non sono stati esplicitati l'insieme inerente la strategia delle «operazioni di acquisto», contenuto all'interno dell'insieme inerente la strategia degli acquisti, l'insieme degli strumenti, metodologie e tecniche «lean» per le operazioni di acquisto, che è contenuto nell'insieme delle «operazioni di acquisto» e gli insiemi inerenti il marketing strategico ed operativo degli acquisti e della strategia del marketing degli acquisti, che sono entrambi contenuti nell'insieme del marketing degli acquisti.

È interessante notare che dalla *Tavola 2* si evince che, a titolo indicativo e non esaustivo, l'operazione di acquisto inerente le «*richieste di offerta*», risulta condivisa con l'insieme delle attività inerenti il marketing degli acquisti.

Questo perché è abbastanza tipico che alcune «*richieste di offerta*», anche solo a livello conoscitivo e/o di sondaggio, possano essere ammesse nell'ambito delle attività di marketing degli acquisti.

Da ciò si deduce quindi che, nell'intersezione degli insiemi, esistono attività di acquisto comuni alle operazioni di acquisto ed al marketing degli acquisti, di cui nella *Tavola 2* ne sono state indicate alcune a mero titolo di esempio.

Tavola 2 - Rappresentazione insiemistica semplificata delle attività degli acquisti, ma focalizzata sulle operazioni di acquisto e sul marketing degli acquisti



In coerenza con quanto sopra esposto, nella prima parte del libro gli argomenti saranno trattati come segue.

Per quanto concerne la *strategia degli acquisti e delle operazioni di acquisto*, il *capitolo 1* tratterà la *rilevanza degli acquisti per il successo competitivo aziendale*, il *capitolo 2* verterà sull'*evoluzione dei rapporti di fornitura* ed il *capitolo 3* riguarderà il *coinvolgimento e l'integrazione dei fornitori nello sviluppo del nuovo prodotto*.

Dopodiché, nel *capitolo 4*, si tratterà l'*internazionalizzazione delle attività di acquisto*, mentre il *capitolo 5* riguarderà il *rapporto tra responsabilità sociale e relazioni di fornitura*.

Invece, per quanto riguarda gli *strumenti, le metodologie e le tecniche per l'analisi e la valutazione strategica del contesto operativo*, il *capitolo 6* verterà sull'*analisi strategica del contesto operativo*, il *capitolo 7* riguarderà la *mappatura delle classi merceologiche e dei codici di acquisto* ed il *capitolo 8* tratterà l'*analisi di posizionamento strategico dei fornitori*.

Infine il *capitolo 9*, esaurendo la prima parte, approfondirà l'argomento inerente la *mappatura dei processi e dei flussi logistici ed informativi*, da un punto di vista prettamente pratico.

Le attività in questione, però, per poter adempiere efficacemente al proprio compito, devono essere poste in essere secondo determinate logiche, nei momenti e nei modi opportuni, secondo processi generalizzabili con un certo grado di precisione.

Nella seconda parte del testo si esaminerà quindi il processo di acquisto² nella sua genericità, approfondendo tutte le «*operazioni di acquisto*» e le relative tecniche necessarie alla loro corretta esecuzione.

Si è anche tentato di dare una qualche formalizzazione e sistematizzazione al concetto di «*operazione di acquisto*», sfruttando alcune nozioni di insiemistica e matematica.

Per questa ragione, per quanto concerne la *pratica delle operazioni di acquisto*, il *capitolo 10* tratterà le *operazioni di acquisto ed il relativo processo base* nella sua globalità pratica oltre che teorica, esplicitandone, dove opportuno, i sottoprocessi fino alle singole operazioni elementari.

Dopodiché il *capitolo 11* tratterà il *reperimento delle informazioni*, il *capitolo 12* le *richieste di offerta* ed il *capitolo 13* l'*analisi e la valutazione delle offerte*, con particolare attenzione alla *determinazione del Costo totale di possesso (T.C.O.)*.

Quindi, tramite il *capitolo 14*, si tratteranno gli argomenti inerenti la *negoiazione*, il *capitolo 15* riguarderà l'*emissione e la gestione dell'ordine di*

² Per illustrare i vari processi e sottoprocessi sarà utilizzata la tecnica di mappatura e schematizzazione tramite diagrammi di flusso, le cui regole di implementazione e rappresentazione saranno esposte preliminarmente in dettaglio nel capitolo 9.

acquisto mentre, il *capitolo 16*, verterà sulla verifica dell'approntamento dell'ordine stesso.

Un'altra lacuna che gli autori hanno cercato di colmare con la stesura di questo libro riguarda il fatto che, dal punto di vista dell'ideazione e dell'implementazione degli strumenti «lean», le «operazioni di acquisto» si sono spesso ritrovate e si ritrovano tuttora a ricoprire il ruolo di «cenerentola aziendale». Spesso viene chiesto agli enti preposti agli acquisti di allinearsi ai progetti ed alle pratiche «lean» introdotte, o in corso di introduzione in azienda, in modo da non inficiare i «meravigliosi» risultati che si prospettano all'orizzonte.

Conseguentemente, per non essere da meno, ecco che chi opera in ambito acquisti si ritrova spesso a dover letteralmente inventare qualcosa in modo da potersi allineare alle nuove esigenze «lean» aziendali³. Molto spesso vengono quindi applicate agli acquisti procedure e pratiche «lean» mutate da vari «*case studies*» e/o da qualche testo, anche importante, ma spesso senza senso critico o visione organica della problematica, purché ciò che viene ideato, scelto e/o applicato «funzioni presto e bene». Inutile dire che raramente questo approccio «tutt'altro che *lean*, agli strumenti *lean*», genera risultati soddisfacenti.

Per «spezzare una lancia» in favore di quegli «artigiani» degli acquisti (nel cui insieme, ovviamente, ci si mettono anche gli autori) che si sono ritrovati almeno una volta nella propria vita professionale nella situazione sopra descritta, occorre dire che il problema è a monte. Ovvero, nel caso sopra citato, l'approccio «lean», se prevede anche l'apporto e l'allineamento alla «filosofia *lean*» da parte dell'ente preposto agli acquisti, è stato sicuramente sbagliato dal suo «*owner*»/«*lean agent*». Infatti, le tecniche, le metodologie e gli strumenti «lean» necessari, se non sono pronti e/o non sono conosciuti dagli operatori degli acquisti, per la loro definizione ed implementazione hanno quanto meno dignità di istituzione di un progetto «lean» dedicato.

Nei capitoli che costituiscono la terza parte del libro, si affronteranno vari argomenti mirati alla presentazione e spiegazione di metodologie, tecniche e strumenti utili per le «operazioni di acquisto», *che hanno come denominatore comune la loro applicazione ed applicabilità anche, ma non solo, in contesti «lean».*

Si cercherà quindi di darne una visione la più sistematica e organica possibile, in modo da far comprendere come debbano essere impostati tali strumenti, tenendo conto anche degli altri enti aziendali che risultano d'interfaccia all'ente preposto agli acquisti.

³ Ovviamente il tutto deve essere ideato, condiviso ed implementato nel più breve tempo possibile e senza tralasciare sia le attività di routine, sia le inevitabili urgenze.

Nella fattispecie si procederà, nel *capitolo 17*, ad esaminare alcuni strumenti, tecniche e metodologie utili all'«*auditing*» ed alla *valutazione dei fornitori*.

Dopodiché il *capitolo 18* tratterà gli argomenti del «*Supplier Development*» e del «*Supplier Improvement*» mentre, il *capitolo 19*, nell'ambito del «*collaborative planning*», tratterà anche alcune tecniche e metodologie «collaborative» di lavoro ed interazione con i fornitori, denominate come tecniche di «*vendor managed inventory*».

Nel *capitolo 20* si tratteranno i temi del *Sourcing Providing* e del *System Supplying*. Il *capitolo 21* tratterà la tematica del coinvolgimento precoce dell'ente preposto agli acquisti nelle attività di sviluppo prodotto, concetto denominato *purchasing early involvement*, senza la cui conoscenza, la gestione «*lean*» delle operazioni di acquisto, risulta francamente impoverita.

Si passerà quindi al *capitolo 22*, dove si esamineranno i concetti che stanno alla base dell'*organizzazione dell'ente preposto agli acquisti* e della costruzione di un sistema di *key performance indicators*, per la valutazione delle sue «*performances*», approfondendone alcuni, per poi concludere con il *capitolo 23* inerente *i sistemi informativi e l'utilizzo di internet per le operazioni di acquisto*.