

di Claudio Bottos - gie@reedbusiness.it



IL PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO

È importante conoscere gli aspetti del ciclo produttivo e/o di installazione, gli aspetti generali e quelli critici della produzione/installazione nonché i costi connessi a ciascuna fase di lavorazione

La funzione di approvvigionamento dei fattori produttivi necessari all'espletamento dell'attività dell'azienda è una funzione critica per qualsiasi attività aziendale. Bisogna essere sicuri di poter disporre delle risorse necessarie, nella quantità richiesta, al momento in cui sono necessarie, con il giusto livello di qualità e al migliore livello del rapporto qualità/prezzo. Per ottenere tutto ciò bisogna conoscere a fondo tutti gli aspetti del ciclo produttivo e/o di installazione, gli aspetti generali e quelli critici della produzione/installazione nonché i costi connessi a ciascuna fase di lavorazione. Occorre definire con precisione il ciclo produttivo e/o di installazione, descrivendone con attenzione le singole fasi che lo compongono con l'indicazione dei tempi necessari, degli input in termini di risorse umane e materie prime, di tutti i costi operativi connessi. È fondamentale evidenziare tutti quegli aspetti generali e particolari, specialmente quelli cosiddetti "critici" per un corretto e regolare svolgersi dell'attività produttiva e/o di installazione. Questo permetterà di ridurre al minimo costi, tempi morti e sprechi, ottimizzando l'utilizzo di tutte le risorse impiegate nel processo. Nell'ambito della descrizione del processo produttivo è importante identificare tutte le fasi critiche del processo stesso. Sono definite fasi critiche tutte quelle operazioni che potrebbero avere un impatto determinante sullo svolgimento di tutta l'attività produttiva. Gli aspetti critici vanno pertanto opportunamente identificati e gestiti in modo da minimizzare il livello complessivo di rischio connesso con l'attività produttiva e/o di installazione. Il controllo e la riduzione del costo totale di acquisto, sono sicuramente gli obiettivi operativi principali che guidano l'evoluzione del rapporto con i fornitori. Per gestire e ridurre i costi esistono modalità e comportamenti molto diversi tra loro sia per le tecniche da utilizzare sia per l'impatto sui risultati di breve e medio periodo. Possiamo definire come "costo globale di acquisto" (tabella 1) l'importo che risulta dalla somma del prezzo pagato per il bene, più il totale dei vari costi sostenuti per acquistare il bene stesso che chiameremo costo totale di acquisto.

Il costo totale di acquisto è l'indicatore più idoneo per misurare i successi e gli insuccessi di una politica d'acquisto, in quanto:

- permette la valutazione economica dei risultati delle azioni e quindi del loro contributo sul bilancio aziendale;
- consente una visione globale degli acquisti che favorisce il superamento della logica funzionale di separazione netta tra chi gestisce il prezzo, la qualità e le consegne;
- garantisce una valutazione appropriata sulla competitività del fornitore.

Rispetto alla rilevazione e utilizzo delle voci che compongono il costo totale d'acquisto, occorre effettuare alcune osservazioni preliminari:

- ad esclusione del prezzo del bene/servizio e di alcuni costi accessori, tutte le altre voci sono relative ad attività svolte dall'azienda all'interno della propria struttura;
- la maggior parte dei costi considerati sono in realtà "sprechi", cioè derivanti da attività prive di valore aggiunto e dipendenti essenzialmente dal rapporto conflittuale e di scarsa fiducia che in genere si instaura tra l'azienda cliente ed i suoi fornitori;
- molti dei costi sono determinabili a consuntivo dell'attività di fornitura e non sono pertanto utilizzabili né per giudicare nuove

forniture, né per mettere a confronto offerte diverse. L'analisi di questi costi è invece uno strumento molto utile per individuare le potenzialità e le aree di risparmio e per giudicare i fornitori attivi;

- di regola l'analisi a costi totali necessita della creazione di sistemi extracontabili perché la normale contabilità aziendale non ne consente una rilevazione completa e affidabile.

Il costo totale può essere scomposto in 3 macro gruppi di costi come nell'esempio in tabella 2. I costi logistici sono i costi sostenuti dall'azienda per movimentare, conservare e gestire i materiali acquistati. I costi logistici possono essere più o meno agevolmente misurati in via preventiva sui prodotti in utilizzo. I costi della qualità rappresentano la somma di tutti i costi che l'azienda sostiene per garantire la qualità del bene/servizio acquistato o per rimediare ad eventuali errori (non conformità) generati dall'interno o dall'esterno dell'azienda. I costi di prevenzione ed accertamento possono anche definirsi costi della Qualità, mentre i costi per il trattamento delle non conformità possono definirsi costi della Non Qualità. Naturalmente i costi delle non conformità devono contenere anche i danni indotti direttamente o indirettamente dal manifestarsi del difetto o dell'errore. Nei costi di struttura e gestione devono essere inseriti tutti i costi che l'azienda sostiene per gestire correttamente il processo di acquisto. In generale sono considerati costi fissi, ma in realtà essi dipendono fortemente da "come si acquista", cioè dal tipo di fornitori, dal tipo di rapporti con i fornitori, ecc. I principali parametri che possono influenzare i costi di struttura e gestione sono: il numero dei fornitori; il numero di ordini per fornitore (o valore medio degli ordini); il numero di fatture passive; le modalità di controllo sia dei materiali sia delle fatture; le modalità di pagamento. Per calcolare a quanto ammontano i costi di struttura e gestione si potrà calcolare e contabilizzare il costo del personale che effettua gli acquisti (per il tempo dedicato alla richiesta di offerte, alle trattative, alla emissione degli ordini eccetera); il costo del tempo dedicato dagli addetti all'amministrazione (per il tempo dedicato al controllo delle fatture di acquisto, alla registrazione dei documenti contabili, alla emissione dei pagamenti eccetera); il costo del tempo dedicato dal magazziniere o chi per esso (per il tempo dedicato al caricamento dei ddt dei fornitori, dei controlli in ricezione, della verifica delle disponibilità eccetera). Raccogliendo poi il numero righe di ordine che vengono compilate in un certo periodo, si potrà conoscere il costo medio per riga di ordine, oppure raccogliendo il valore degli acquisti per fornitore il costo totale diviso per fornitore, e così via. Ogni azienda dovrà definire i parametri che ritiene più consoni alla sua struttura ed

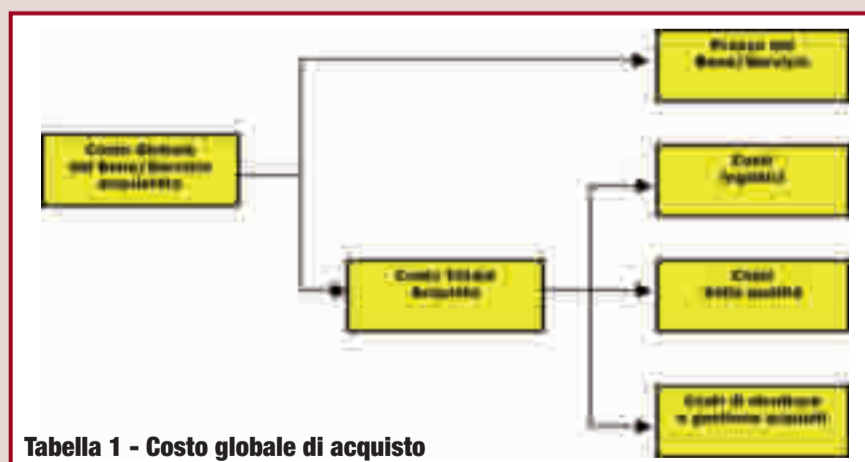


Tabella 1 - Costo globale di acquisto

alla sua organizzazione. Ai fini della riduzione del costo totale d'acquisto è utile effettuare una distinzione tra gruppi di tecniche e metodologie d'acquisto. Tali raggruppamenti prendono il nome di "leve competitive". In altre parole, per "leva competitiva" s'intende il complesso di approcci/metodologie/tecniche a disposizione dell'azienda per gestire (determinare, controllare e ridurre) il costo totale dei prodotti/servizi acquistati.

LE LEVE COMPETITIVE

Possono essere:

- la leva negoziale, intesa come il complesso di attività, tecniche e metodologie attuate per la gestione del costo d'acquisto attraverso la competizione di più fornitori;
- la leva di concentrazione delle forniture, intesa come il complesso di approcci/metodologie che permettono la riduzione del costo attraverso la concentrazione di volumi su pochi fornitori;
- la leva di controllo economico della fornitura, intesa come il complesso di approcci/metodologie che permettono di ridurre i costi totali di fornitura, attraverso la conoscenza e l'analisi delle determinanti elementari che compongono il costo totale stesso. La conoscenza approfondita della composizione dei costi è il presupposto di base per poter intraprendere azioni di riduzione dei costi totali. Infatti tale conoscenza è sempre utile per poter operare una corretta negoziazione;
- la leva di integrazione operativa, che consiste nell'instaurare stretti rapporti di cooperazione finalizzati alla riduzione di errori e di sprechi e quindi del costo totale del prodotto;
- la misurazione dei risultati: al fine di poter valutare il grado di efficienza nella gestione degli approvvigionamenti è necessario stabilire misure obiettive, ossia studiare un sistema di misurazione della performance dei compratori. Un simile sistema, oltre a mettere in risalto eventuali situazioni di inefficienza cui porre rimedio, può anche essere utile per valutare a posteriori i risultati ottenuti.

MISURARE I RISULTATI

Un sistema di misurazione dei risultati dovrebbe comprendere le seguenti aree: consegna; qualità; prezzo; immobilizzi in scorte.

La consegna. Le ragioni alla base della necessità di consegne puntuali sono ovvie e vanno dall'esigenza di poter effettuare un'accurata programmazione delle attività di produzione/installazione e di manutenzione, all'assoluta necessità di evitare rischi di fermi per mancanza di materiale. Una iniziale distinzione va fatta tra consegne urgenti e consegne programmabili. Le prime sottostanno a condizioni difficilmente misurabili.

Le seconde costituiscono invece la regola. È opportuno stabilire un intervallo temporale in base al quale distinguere le spedizioni arrivate "in tempo" da quelle in ritardo di consegna. Tali termini possono essere modificati, ma è necessario che siano portati a conoscenza dei fornitori, affinché questi ultimi sappiano che, sulla base delle statistiche ottenute dalla raccolta dei dati in questione, verranno effettuate analisi riguardanti la puntualità media nelle consegne dei diversi fornitori. I report sulla misurazione delle consegne forniranno le informazioni necessarie per identificare i fornitori o i prodotti che più spesso causano problemi per ritardata consegna. Risolti questi problemi, è ragionevole attendersi un miglioramento delle prestazioni.

Un continuo monitoraggio di questo tipo comporterà continui progressi nelle performance di consegna.

La qualità. I prodotti fuori specifica possono essere fonte di problemi seri, allo stesso modo di quelli che giungono in ritardo; essi devono essere di qualità accettabile quando giungono al ricevimento. Il controllo di qualità dovrebbe ispezionare le spedizioni in arrivo. In base ai risultati del controllo si dovrebbe decidere se, cosa e quanto scartare. La misura della qualità dovrebbe includere una registrazione del numero dei prodotti difettosi. I risultati dell'ispezione dovrebbero essere registrati rispetto al fornitore responsabile della spedizione e riassunti per settimana o per mese. In tal modo le aziende possono identificare i prodotti o i fornitori che costituiscono una continua fonte di problemi e conseguentemente correre ai ripari. Ovviamente le consegne scartate non devono essere contate come spedizioni in tempo.

Il prezzo. Sono poche le aziende che misurano realmente le performance per ogni fornitore e addetto agli acquisti, allo scopo di accertare chi svolge un costante lavoro di controllo dei costi e chi no. La misurazione di tali performance è estremamente difficile a causa dell'impossibilità in molti casi di indicare uno standard di riferimento. Per molte di esse, la consegna e la qualità sono probabilmente più critiche. Ma il prezzo è ancora un fattore importante se l'impresa vuole restare competitiva. Un'analisi sulla bontà dei prezzi di acquisto necessita di una continua ponderazione tra prezzi e qualità, oltre che di una continua comparazione tra le condizioni economiche ottenute da diversi acquirenti.

Immobilizzi in scorte. I dati ottenuti dalle precedenti misurazioni devono essere rivisti considerando gli immobilizzi in scorte. È infatti fuor di dubbio che l'acquisto in grandi lotti può portare a riduzioni sul costo d'acquisto ed a minori problemi nella gestione delle consegne a causa del minor numero di spedizioni. È necessario, dunque, indicare dei parametri che tengano conto del costo finanziario aggiuntivo, connesso alle improduttive immobilizzazioni in scorte eccedenti le quantità utilizzabili nel breve periodo.

RISPOSTE PER MIGLIORARE

Per concludere proviamo a porci alcune domande per capire dove e come è possibile migliorare il processo di approvvigionamento. Come misuro la capacità di pianificazione di chi richiede il materiale (capi commessa, capi cantiere, responsabili di produzione eccetera)? Come misuro la capacità dei fornitori di rispettare i tempi di consegna, oppure la qualità dei loro servizi di imballaggio, trasporto, la precisione nella fatturazione eccetera? Come misuro le attività di carattere amministrativo connesse agli approvvigionamenti (controllo documenti, fatture, eccetera)? Quando e come queste attività sono da ritenersi sotto controllo? Per rispondere a queste domande si dovrà implementare un sistema di misurazione su tali punti. Si possono così ottenere diversi miglioramenti e raggiungere una maggiore credibilità con il fornitore che si trova costretto a dichiarare con maggiore esattezza le date di consegna, e tenderà ad informare in anticipo l'azienda sugli eventuali problemi, in modo tale che gli acquirenti possano intervenire all'interno dell'azienda sul ritardo previsto. Questo consentirà all'azienda di avere il tempo per ripiegare su soluzioni alternative.

TABELLA 2 - I TRE MACRO GRUPPI DEI COSTI

Gruppi costi	Voci di costo dei gruppi
Costi logistici	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di trasporto • Costi derivanti da inaffidabilità delle previsioni di acquisto (costi da scorta di sicurezza) • Costi derivanti da inaffidabilità delle date di consegna (costi da scorta per ulteriori scorte di sicurezza, costi da scorta per anticipi di consegna)
Costi della qualità	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di prevenzione • Costi di accertamento (controlli) • Costi per insuccesso interno (non conformità) • Costi per insuccesso esterno (non conformità)
Costi di struttura e gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Costi del personale diretto degli acquisti • Costi del personale indiretto degli acquisti (segreteria, controllo avanzamento, digitazione ordini, eccetera) • Costo del sistema informativo acquisti ed accettazione • Costo del personale di accettazione, controllo qualità, movimentazione interna, controllo bolle, ecc. • Costo relativo al ciclo contabilità passiva