STRATEGICManagement Partners

Strategic Report

Migliorare i risultati aziendali mediante l'ottimizzazione del processo acquisti

ing. Francesco D'Amelio

Sintesi

In un contesto economico in cui il fabbisogno di cassa e gli indicatori economico finanziari diventano sempre più importanti, il governo della spesa assume un ruolo sempre più strategico in quanto permette:

- Di ottimizzare la spesa per acquisti, che da un'analisi Mediobanca risulta essere in continua crescita rispetto al fatturato
- Di disporre di una leva che garantisca, mediante una riduzione dei costi, un miglioramento del MOL maggiore rispetto ad una crescita paritetica del fatturato
- Di mantenere un livello qualitativo dei prodotti/servizi adeguato alle esigenze interne e dei clienti

Nel governo della spesa il **processo acquisti nella sua visione più ampia, (**gestione della domanda, sourcing e procurement), **gioca un ruolo fondamentale.**

Tuttavia le aziende, spesso, si focalizzano sull'ottimizzazione delle attività giornaliere del procurement e rischiano di non cogliere le opportunità di miglioramento derivanti dalla gestione strategica della domanda e dal sourcing.

Strategic Management Partners **propone un approccio organico in grado di migliorare l'efficacia e l'efficienza** dell'intero processo acquisti attraverso l'ottimizzazione delle seguenti fasi:

- La Gestione della domanda che, basandosi sull'analisi del valore, permette di ridefinire politiche di acquisto efficaci e adeguate alla specifica realtà aziendale
- **Il Sourcing** che garantisce sia di soddisfare i fabbisogni aziendali, attuali e futuri, sia di cogliere tutte le opportunità offerte da mercato
- Il Procurement che consente di migliorare l'efficienza di tutto il processo operativo ottimizzandolo ed automatizzandolo.
- L'introduzione di **sistema integrato di indicatori (Balance Scorecard)** che garantisca il continuo allineamento del processo acquisti agli obiettivi aziendali.

Con tale approccio le aziende possono ottenere significativi vantaggi in termini di:

- Riduzione dei costi sia di acquisto sia di gestione dell'intero processo di acquisto e approvvigionamento
- Mantenimento di una elevata qualità dei prodotti acquistati
- Controllo continuo del processo ed allineamento agli obiettivi aziendali



Sommario 1/2

- L'incidenza degli acquisti sul fatturato è in continua crescita
- Governare la spesa assume dunque un ruolo sempre più strategico
- La riduzione della spesa determina infatti un maggiore impatto sul MOL rispetto ad un incremento paritetico del fatturato
- Ma richiede un processo di gestione degli acquisti in grado di garantire sia i saving necessari sia la qualità del prodotto/servizio
- Per garantire il trade off tra costi e servizio il processo acquisti deve governare la gestione domanda, il sourcing ed il procurement
- Tuttavia la maggior parte delle aziende si concentra principalmente sull'ottimizzazione del procurement
- ... mentre le reali opportunità di miglioramento strategico sono da ricercare nella gestione della domanda e nel sourcing
- Strategic propone un approccio che migliori l'efficacia e l'efficienza degli acquisti riducendo i costi di gestione dell'intero processo
- L'analisi del valore consente di impostare una gestione della domanda che ridisegni le politiche di acquisto più opportune
- Individuando correttamente i fabbisogni attuali e prospettici dell'azienda per categoria merceologica
- Valutando le categorie in termini di total cost of ownership ...
- ... e classificandole in termini di volumi, incidenza sulla gestione e numerosità dei fornitori per comprendere il rischio di fornitura
- Per avviare una gap analysis che permetta di ridefinire le politiche di acquisto più adeguate

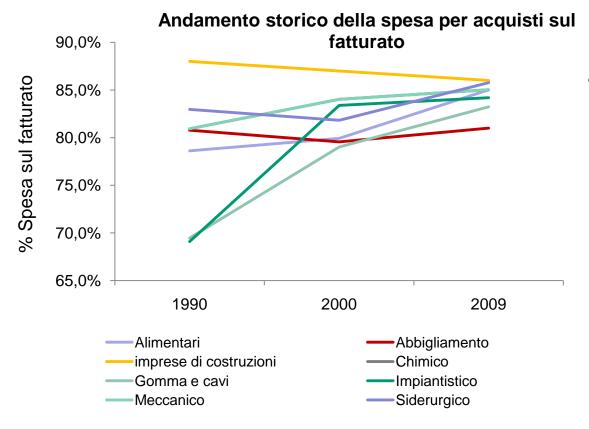


Sommario 2/2

- Attraverso il Sourcing si mettono in pratica le politiche di acquisto definite cogliendo le opportunità offerte dal mercato dei fornitori
- Si classificano i diversi fornitori in base alle classi A, B e C
- Si verifica che le dimensioni del parco fornitori siano adeguate a soddisfare tutte le esigenze interne di fabbisogno
- Si ricercano e valutano nuovi fornitori nel caso di eventuali scoperture
- Il ridisegno del Procurement invece incrementa l'efficienza del processo giornaliero di approvvigionamento
- Implementando le modalità di acquisto più adeguate alle diverse categorie merceologiche
- In modo da ottimizzare le fasi di valutazione delle alternative, la negoziazione e la stipula del contratto
- Ed automatizzando le fasi operative del procurement, dalla gestione dell'ordine fino al pagamento e al post vendita...
- ...attraverso un sistema integrato di gestione degli acquisti
- Inoltre è introducendo la BSC degli acquisti che si garantisce il continuo allineamento con gli obiettivi aziendali
- I punti di forza dell'approccio proposto



L'incidenza degli acquisti sul fatturato è in continua crescita



• Ad esclusione dei settori di imprese di costruzione e abbigliamento che rimangono pressochè stabili, nella maggior parte dei settori produttivi italiani si nota una decisa crescita dell'incidenza della spesa per acquisti sul fatturato.

Fonte: Elaborazioni Strategic su dati Mediobanca

Base: 2009



Governare la spesa assume dunque un ruolo sempre più strategico

- Le aziende si concentrano sempre più sulle core competence facendo si che da un'integrazione verticale si sviluppi il concetto di "azienda network".
- Le aziende stanno rilevando **un'importanza crescente** per tematiche quali:
 - Le scelte di esternalizzazione di prodotti/servizi (interni e/o cliente finale)
 - Le relazioni di fornitura e dei relativi flussi informativi e fisici
 - la ricerca di efficienza e di razionalità nell'impiego delle risorse e dei meccanismi di condivisione interfunzionale
- Per assicurarsi competitività e flessibilità occorre una corretta progettazione e gestione dei processi operativi legati alle diverse relazioni con le aziende terze e non basta più compiere le giuste scelte di approvvigionamento.
- Il governo della spesa assume quindi un ruolo sempre strategico per il successo economico e competitivo dell'impresa sia nel breve periodo come opportunità di garantire saving sia nel lungo periodo per garantire il mantenimento dei trade off tra costo-qualitàinnovazione.



La riduzione della spesa determina infatti un maggiore impatto sul MOL rispetto ad un incremento paritetico del fatturato

Impatto sul MOL nel caso di riduzione dei spesa del 5% e nel caso di aumento del VdP del 5%

Esempio	Anno 1	Caso riduzione spesa del 5%	Caso aumento VdP del 5%
Valore della produzione	7.500.000,00	7.500.000,00	7.875.000,00
Costi della produzione Esterni	7.000.000,00	6.755.000,00	7.255.500,00
Materiali	2.100.000,00	1.995.000,00	2.173.500,00
Semilavorati e prodotti finiti	700.000,00	665.000,00	735.000,00
Servizi	2.100.000,00	1.995.000,00	2.173.500,00
Interni			
Personale	2.100.000,00	2.100.000,00	2.173.500,00
MOL	500.000,00	745.000,00	619.500,00
Incremento % MOL		49%	24%

- L'esempio mostra come una riduzione del 5% dei costi di produzione di materie prime, WIP, prodotti finiti e servizi a parità di valore della produzione consente di ottenere un incremento percentuale del MOL di ca. il 50%.
- Un medesimo incremento percentuale del valore della produzione (+5%) comporta un incremento del MOL di meno della metà (24%).

Le ipotesi alla base del modello sono le seguenti:

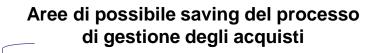
- Capacità produttiva satura
- Impiego efficiente del personale

Per auesti motivi:

- Una riduzione dei costi di produzione di materie prime, semilavorati e servizi non implica una riduzione del personale e dei costi ad esso correlati
- Un aumento delle vendite (valore della produzione) comporta un aumento degli acquisti di produzione e dei costi relativi al personale



Ma richiede un processo di gestione degli acquisti in grado di garantire sia i saving necessari sia la qualità del prodotto/servizio



Riduzione dei costi (saving)

Riduzione dei **costi di acquisto** di prodotti e servizi

Riduzione dei **costi di gestione** legati al processo d'acquisto

Ruolo del processo di gestione degli acquisti



- Il processo acquisti deve garantire sia una riduzione dei costi (sia relativi ai prodotti/servizi acquistati che al processo di gestione) sia un livello di qualitativo elevato.
- Infatti un basso livello qualitativo dei prodotti e servizi acquisti rischierebbe di avere ripercussioni negative sul fatturato e quindi ridurrebbe l'incremento potenziale del MOL derivante dalla riduzione dei costi.



Per garantire il trade off tra costi e servizio il processo acquisti deve governare la domanda, il sourcing ed il procurement

Gli ambiti di possibile intervento del processo acquisto sono:

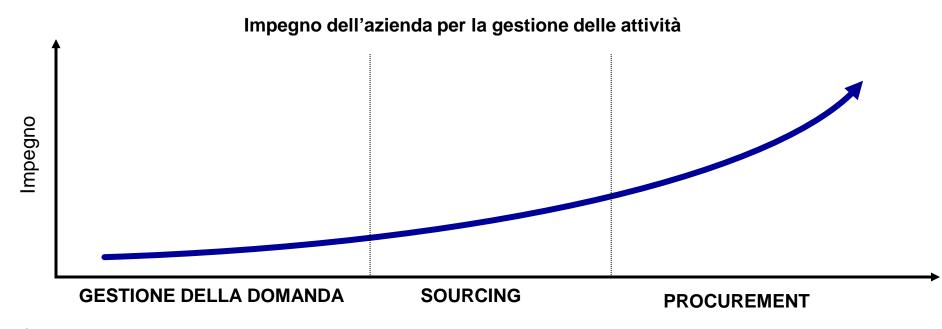
- 1- Gestione della Domanda (cosa acquistare e perché?)
- 2- Sourcing (chi può soddisfare il bisogno?)
- 3 Procurement (quali condizioni, quanto, quando?)



Il processo acquisti traduce i bisogni del cliente interno o esterno in richieste d'acquisto verso i fornitori per soddisfare le esigenze di business dell'azienda



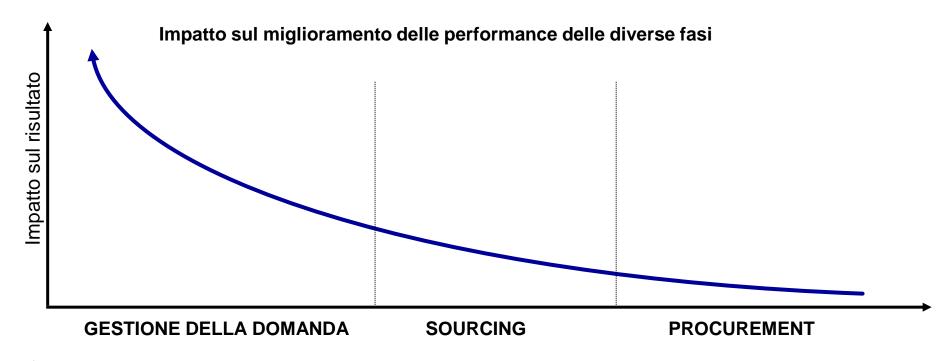
Tuttavia la maggior parte delle aziende si concentra principalmente sull'ottimizzazione del procurement



- Le ultime fasi del processo degli acquisti influenzano il livello di operatività dell'azienda.
- P'altra parte sono attività time consuming perché comportano un elevato grado di interattività con i fornitori per problemi inerenti principalmente alla contrattualistica, disponibilità dei prodotti/servizi, qualità/difettosità, resi, mancata consegna, logistica ecc.
- Le risorse dell'area acquisti sono quindi "obbligate" a concentrare le loro attività nelle fasi di procurement e non possono dedicarsi alla fase di concezione del bisogno e sourcing.

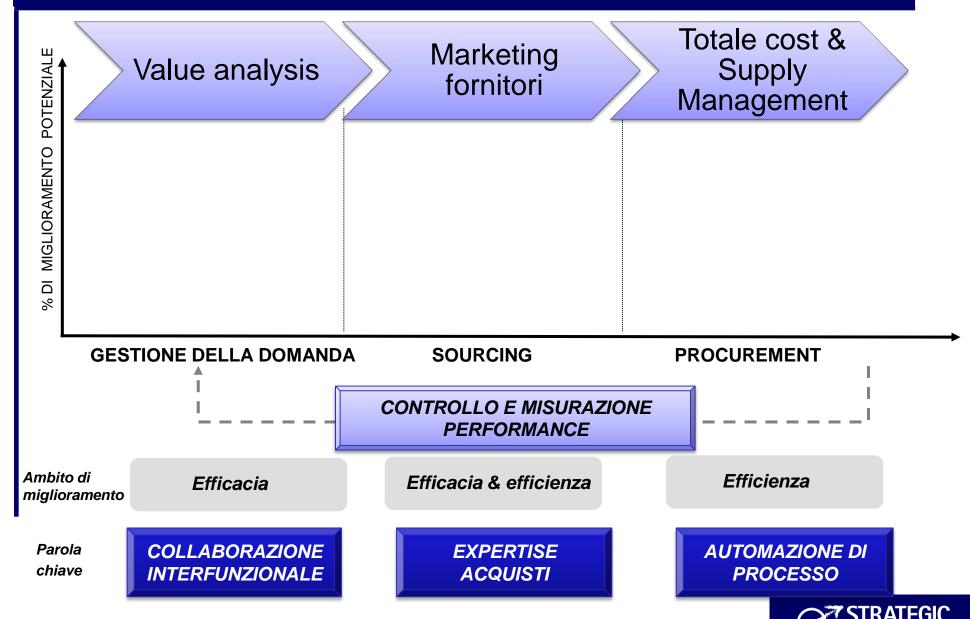


... mentre le reali opportunità di miglioramento strategico sono da ricercare nella gestione della domanda e nel sourcing



- I valori più alti di risparmio possono essere ottenuti dagli interventi effettuati nelle fasi di gestione della domanda e di sourcing.
- In questo caso occorre organizzarsi in maniera strutturata per comprendere a pieno bisogni dei clienti interni ed esterni e per svolgere una profondo analisi dell'offerta sul mercato
- Gli interventi in questa area possono creare un vantaggio competitivo difendibile e sostenibile nel tempo.

Strategic propone un approccio che migliori l'efficacia e l'efficienza degli acquisti riducendo i costi di gestione dell'intero processo



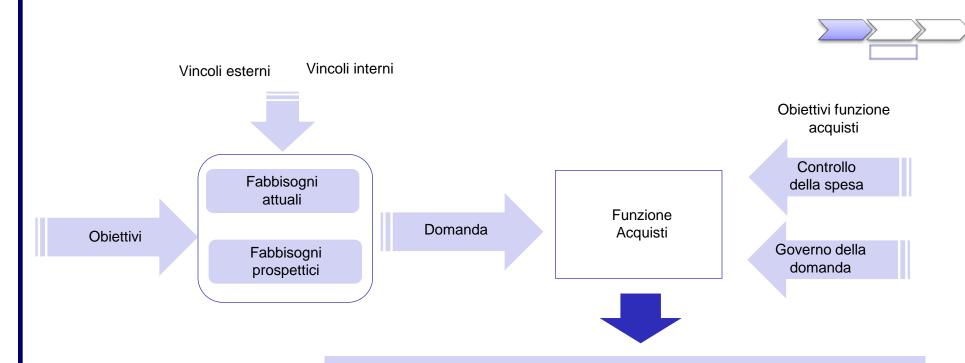
L'analisi del valore consente di impostare una gestione della domanda che ridisegni le politiche di acquisto più opportune



- La fase di Gestione della domanda ha come obiettivo quello di definire, in base alla situazione attuale, le politiche di acquisto più adeguate per migliorare l'efficacia complessiva del sistema e creare le migliori condizioni per le fasi di ricerca di nuove opportunità (sourcing) e ottimizzazione delle fasi operative (procurement).
- Per far questo è essenziale individuare i fabbisogni, sia attuali che futuri dell'organizzazione, per le diverse categorie merceologiche, e valutare da un lato tutti i costi ad essi correlati e dall'altro le componenti che potrebbero avere un impatto sul rischio di fornitura, in modo da individuare le politiche di acquisto più efficaci ed adeguate alla specifica realtà aziendale.



Individuando correttamente i fabbisogni attuali e prospettici dell'azienda per categoria merceologica



- Individua le esigenze effettive dell'organizzazione
- Valuta le esigenze in relazioni agli obiettivi da raggiungere
- Determina le **modalità di soddisfazione** più adeguate rispetto agli obiettivi



- Definisce le categorie merceologiche
- Individua i fabbisogni per singola categoria merceologica



Valutando le categorie in termini di total cost of ownership ...



Analisi del TCO

TCO occulti

TCO Palesi

Costi che derivano in modo

diretto dall'acquisto, utilizzo e

gestione di quanto acquistato

Costi non direttamente legati all'acquisto ma sostenuti all'interno dell'organizzazione per l'introduzione e utilizzo

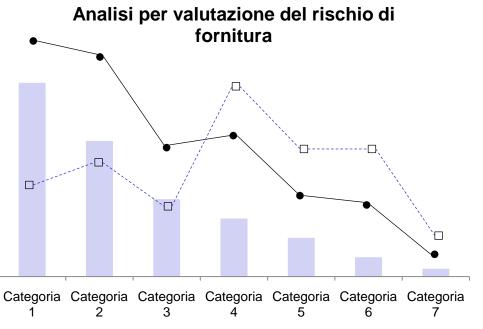
Esempi di costi occulti:

- Guasti
- Malfunzionamenti
- Fermi di produzione

L'obiettivo di questa fase è quella di comprendere il costo complessivo per categoria merceologica, legato non solo ai costi palesi di acquisto e utilizzo ma anche a tutti quei costi non direttamente legati all'acquisto, che spesso rischiano di avere un impatto maggiore dei costi diretti.



... e classificandole in termini di volumi, incidenza sulla gestione e numerosità dei fornitori per comprendere il rischio di fornitura



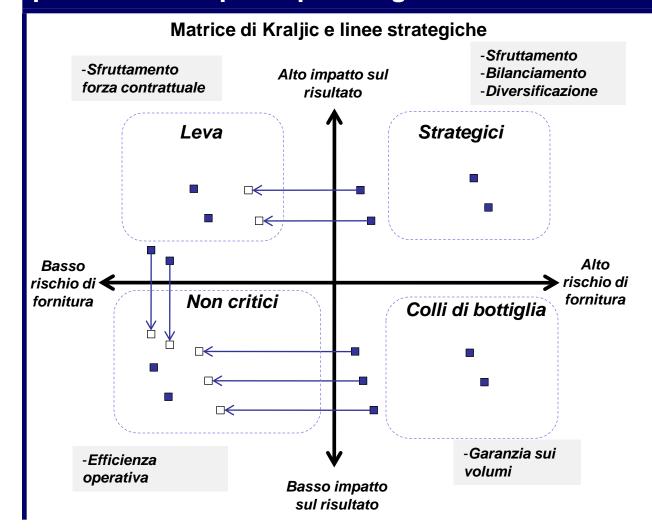
- Analisi dei volumi per categoria di spesa
- Numero fornitori
- --- Numero righe d'ordine

L'obiettivo di questa fase è quella di analizzare tutte le componenti che potrebbero avere un impatto sul rischio di fornitura

- Una volta analizzato il Tco delle singole categorie merceologiche diviene importante comprendere i volumi per singola categoria e correlarli con il numero dei fornitori in modo tale da capire se esistono eventuali inefficienze causate ad esempio da bassi volumi e numerosità elevata di fornitori.
- Un altro dato importante che può aiutare a comprendere al meglio l'incidenza della gestione degli acquisti è l'analisi del numero di movimenti, cioè il numero degli ordini verso i singoli fornitori. Questo indice consente di capire la cosiddetta efficienza operativa della funzione acquisti. Spesso infatti accade che per alcune categorie merceologiche vi è un numero molto elevato di righe d'ordine con importi ridotti. Questo significa che esiste un sovraccarico di lavoro dovuto a numerosi piccoli ordini (a cui spesso si associa una richiesta d'acquisto) che quindi comportano una notevole perdita di tempo.



Per avviare una gap analysis che permetta di ridefinire le politiche di acquisto più adeguate



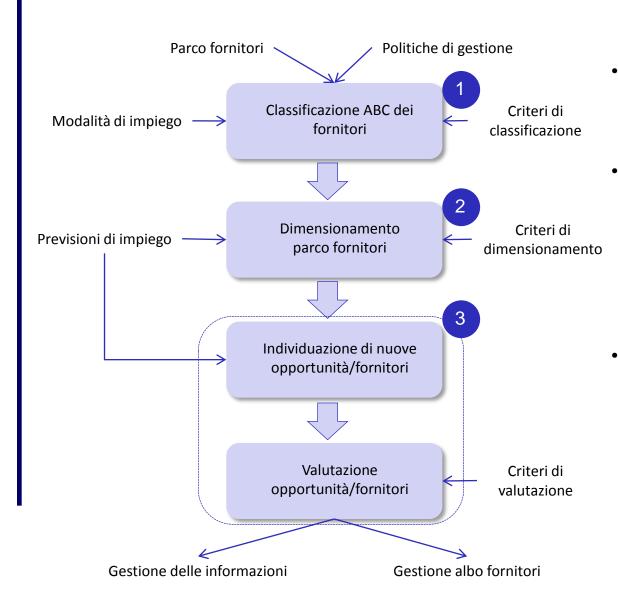
- Il passaggio successivo è quello di classificare in base all'impatto sul risultato e al rischio di fornitura come attualmente sono gestite le diverse categorie merceologiche e classificarle in strategiche, leva, colli di bottiglia ed acquisti non critici.
- Questo consente di capire eventuali criticità di gestione e individuare possibili interventi in grado di migliorare l'efficacia della gestione degli approvvigionamenti delle singole categorie merceologiche.
- A questo punto è importate definire le politiche di acquisto più opportuno per le diverse classi in quanto ognuna di esse richiede un approccio differente sia nella gestione dei fornitori che nella scelta del processo da utilizzare.

L'obiettivo di questa fase è quella di definire **politiche di acquisto** specifiche per la singola categoria merceologica in modo da semplificarne la gestione e migliorare l'efficacia complessiva.

- Attuale livello di impatto sul risultato e rischio di fornitura della categorie merceologica
- □ Livello di impatto sul risultato e rischio di fornitura della categorie merceologica a seguito dell'intervento



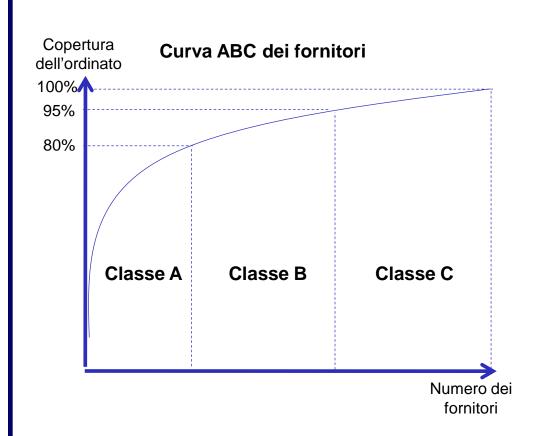
Attraverso il Sourcing si mettono in pratica le politiche di acquisto definite cogliendo le opportunità offerte dal mercato dei fornitori



- Il sourcing è un processo continuo, che ricerca in modo sistematico nuove opportunità sul mercato dell'offerta in una prospettiva sia di breve che di medio-lungo periodo.
- Tale processo richiede competenze commerciali, tecniche e di management e ha una valenza strategica in quanto consente di:
 - Individuare l'offerta più coerente alle esigenza della domanda e degli obiettivi aziendali
 - Impiegare in modo ottimale il parco fornitori
- La costituzione e il mantenimento del parco fornitori richiede tre step:
 - La classificazione dei fornitori attuali in base a classi A, B e C
 - La verifica del dimensionamento del parco fornitore in relazione ai fabbisogni della domanda in un certo orizzonte temporale
 - La ricerca e valutazione di nuove opportunità e fornitori presenti sul mercato



Si classificano i diversi fornitori in base alle classi A, B e C

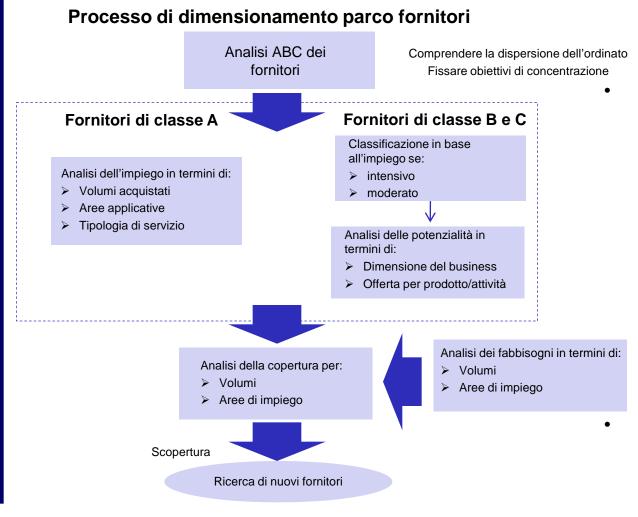


L'obiettivo di questa fase è di **analizzare l'attuale parco fornitori in base alla copertura dell'ordinato.**

- Nel rapporto con il fornitore il volume di fornitura è il principale elemento distintivo e lo strumento di analisi è costituito dalla "curva ABC" che permette di suddividere i fornitori in base a tre classi, in relazione al volume di acquisto.
- Nella classe A sono inseriti tutti quei fornitori che concorrono all'80% del volume di acquisto, nella classe B quelli che concorrono al successivo 15%, nella classe C gli altri, che quindi concorrono solo per il 5% del volume totale.
- Il tipo di rapporto da istaurare con il fornitore è tanto più importante quanto più
 l'organizzazione è coinvolta. Per i fornitori di classe A è importante stabilire rapporti contrattuali che prevedono condizioni adeguate all'importanza all'importanza dei volumi, con impegni minimi di volumi d'acquisto da entrambe le parti.
- Per i fornitori di classe B, i volumi non giustificano la gestione di un rapporto importante. I fornitori di classe C sono di solito marginali e occasionali.
- La considerazione dei fornitori di classe B o C può comunque variare in casi di mercati di nicchia o per fornitori con elevata specializzazione.



Si verifica che le dimensioni del parco fornitori siano adeguate a soddisfare tutte le esigenze interne di fabbisogno



L'obiettivo di questa fase è di **comprendere se il parco fornitori attuale** <u>consente di soddisfare i fabbisogni dell'azienda</u> o se è opportuno ricercare nuovi fornitori sul mercato.

Il sourcing per incidere realmente sulla riduzione della spesa deve riuscire a garantire un parco fornitori in grado di:

- Facilitare la standardizzazione della domanda, tramite un'offerta selezionata e adeguata
- Consentire di adottare politiche di coinvolgimento dei fornitori in linea con il peso del portafoglio acquisti
- Soddisfare la domanda con il minimo numero di fornitori in modo da garantire economie di scale e quindi potenziali risparmi.

Per individuare il numero di fornitori minimo in grado di soddisfare le esigenze dell'organizzazione è necessario effettuare il dimensionamento del parco fornitori valutando:

- l'attuale impiego dei fornitori
- Valutare le possibili scoperture
- Individuare nuovi fornitori



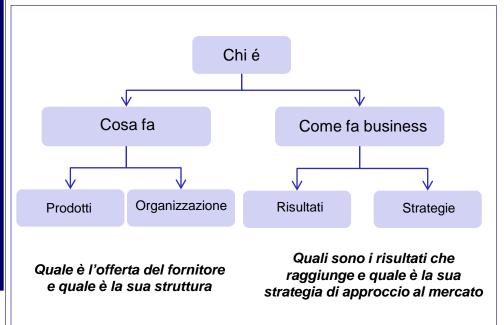
Si ricercano e valutano nuovi fornitori nel caso di eventuali scoperture



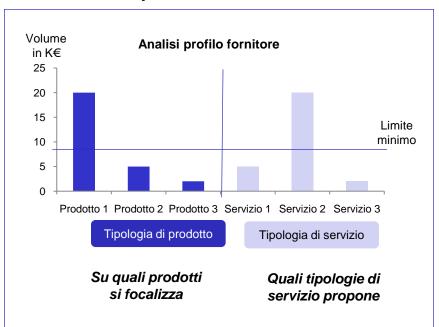


Valutazione nuovi fornitori

Livello 1: Valutazione a livello generale



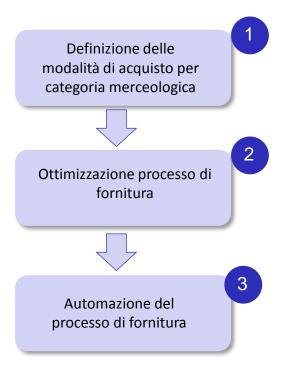
Livello 2: Valutazione a livello di tipologia di prodotto e servizio



L'obiettivo di questa fase è di **valutare nuovi fornitori** presenti sul mercato <u>in grado</u> <u>di coprire i fabbisogni non coperti</u> dall'attuale parco fornitori.



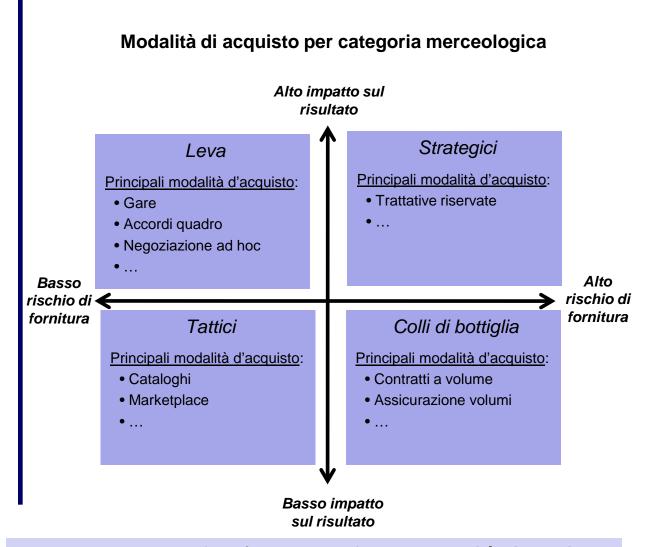
Il ridisegno del Procurement invece incrementa l'efficienza del processo giornaliero di approvvigionamento



- Migliorare l'efficienza del processo di Procurement riveste un aspetto di importanza strategica per tutte le aziende in quanto ha impatti significativi e tangibili sull'operatività giornaliera della funzione acquisti.
- Per far questo le aziende possono intervenire su tre ambiti:
 - La definizione di modalità di acquisto adeguate per le singole categorie merceologiche individuando specifici strumenti e procedure di acquisto
 - L'ottimizzazione di tutte le fasi del processo di approvvigionamento, dalle fasi di valutazione delle alternative, negoziazione e stipula del contratto, alle fasi operative dalla gestione dell'ordine interno fino al pagamento e ai servizi post vendita.
 - 3. L'automazione del processo mediante un sistema integrato di gestione degli acquisti



Implementando le modalità di acquisto più adeguate alle diverse categorie merceologiche



- E' opportuno prevedere procedure e strumenti che consentano una gestione ottimale delle differenti tipologie di acquisto in modo da garantire il corretto trade off tra efficienza ed efficacia nel processo d'acquisto.
- In particolare in funzione dei vincoli di budget occorrerà formulare procedure di approvazione delle richieste, autorizzazione degli ordini e di verifica che in funzione di limiti di spesa o natura dell'acquisito potranno differire per livelli di articolazione e/o autonomie interfunzionali.

L'obiettivo di questa fase è quella di definire le modalità di acquisto per una gestione ottimale delle diverse categorie merceologiche.



In modo da ottimizzare le fasi di valutazione delle alternative, la negoziazione e la stipula del contratto



Valutare le diverse offerte alternative in base a TCO, qualità, quantità e tempi di approvvigionamento

Negoziazione

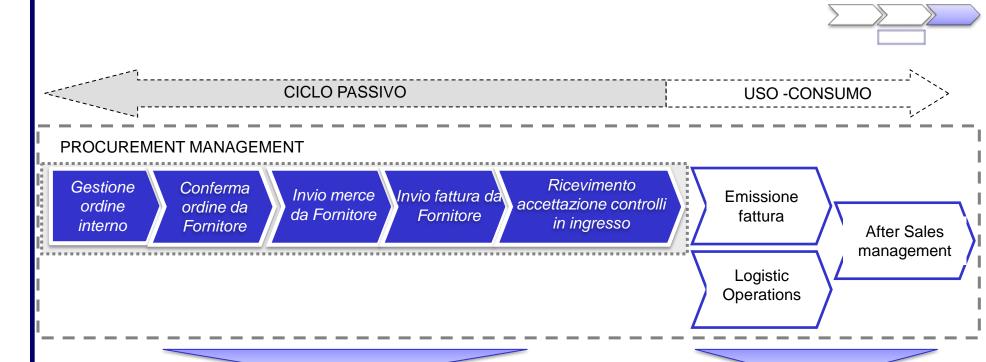
Negoziare con i fornitori prescelti delle condizioni di fornitura

Stipula del contratto

Contrattualizzare gli accordi negoziati con i fornitori, in termini di fornitura, di livelli di servizio (SLA), penali, bonus, incentivi



Ed automatizzando le fasi operative del procurement, dalla gestione dell'ordine fino al pagamento e al post vendita ...



- La gestione dell'acquisto si avvia attraverso l'emissione formale o informale di un ordine interno ma NON termina con l'emissione dell'ordine a fornitore
- Gestire il Procurement secondo elevati standard di eccellenza implica:
 - la gestione integrata di tutta la fase di approvvigionamento dei beni/servizi
 - •sia nel tracking dell'ordine
 - •sia nella fase di accettazione e di controllo qualità

- Integrazione aziendale interna tra Acquisti e Logistica (Supply Chain Management)
- Integrazione esterna nella gestione del post vendita attraverso sistemi multicanale di contatto col fornitore-cliente (contact center multicanale e multimediale)



... attraverso un sistema integrato di gestione degli acquisti



Portale acquisti: è un portale web-based che offre l'accesso diretto a tutte le applicazioni ed ai dati relativi agli acquisti.

- **e-negotiation:** permette la negoziazione on line in particolare supportando la gestione delle gare e aste.
- **e-catalog Marketplace**: favorisce gli acquisti tramite cataloghi interni o market place
- eRFx: favorisce la gestione integrata di tutti i flussi informativi verso i fornitori (offerte, inviti a gara ecc).
- **Procurement&Ordering**: fornisce un controllo completo ed il follow-up degli ordini attraverso la supply chain.

Performance Manager: sistema di analisi e dash board per il monitoroaggio degli acquisti e dei team attraverso la gestione di KPI.

Supplier Relationship Management: strumento integrato per la gestione, la misurazione e la valutazione dei fornitori.

Contract Management: supporta la gestione ottimale di contratti ed accordi.

Spend Analysis: sistema di consolidamento delle transazione per valutare il global spending



Inoltre è introducendo la BSC degli acquisti che si garantisce il continuo allineamento con gli obiettivi aziendali

Balanced Scorecard per gli acquisti (per ciascun ambito sono indicati alcuni possibili obiettivi) Miglioramento ROI Incremento eProcurement · Riduzione dei costi · Aumento automazione d'acquisto e dei costi di processo acquisti gestione Miglioramento interazione Riduzione TCO portale fornitori · Aumento dello sconto medio ottenuto **PROSPETTIVE ECONOMICO-FINANZIARIE PROCESSO** SISTEMI E **CLIENTE ACQUISTI PROCESSI CRESCITA E APPRENDIMENTO** Incremento Customer satisfaction Crescita degli skill di Abbattimento prodotto e negoziali reclami/resi • Incremento della lega per Riduzione fornitori acquisti specifici non a catalogo

• Miglioramento clima di

funzione

Il controllo del processo acquisti in un'ottica strategica si basa sullo sviluppo di un sistema di Balanced Scorecard specifico per gli acquisti e prevede la definizione di due tipologie di indicatori:

- Indicatori di risultato: dipendono dalla strategia e sono caratterizzati da tempi di attuazione lunghi
- Indicatori di performance (driver): consentono misurazioni nel breve-medio periodo

In altri termini il sistema parte dalla mission aziendale, definisce la strategia per l'area acquisti ed individua i driver da monitorare per il raggiungimento del risultato prestabilito, formalizzando i rapporti di causa-effetto tra gli obiettivi.



I punti di forza dell'approccio proposto

✓ Riduzione costi di acquisto

Il modello proposto consente di avere un maggior governo sulla spesa per singola categoria merceologica ed identificare aree di inefficienza sulle quali poter agire, riducendo i costi d'acquisto.

✓ Riduzione dei costi di gestione

Tramite l'ottimizzazione e l'automazione dei processi legati agli acquisti e all'individuazione di strumenti e procedure efficienti ed efficaci è possibile ottenere significativi saving di gestione, grazie ad una riduzione dei tempi dedicati all'attività giornaliera di approvvigionamento.

Mantenimento della qualità dei prodotti Grazie ad un approccio organico sulle aree di gestione della domanda, sourcing e procurement è possibile garantire un elevato livello qualitativo dei prodotti/servizi acquistati.

✓ Controllo continuo del processo

L'introduzione della Balance Scorecard consente di avere un controllo sul processo acquisti ed un continuo allineamento agli obiettivi aziendali.

