

**CONOSCI IL VALORE DEL TUO
UFFICIO ACQUISTI?**



iungo

Sommario

1. CHI È L’UFFICIO ACQUISTI.....3

2. COME MISURARE L’UFFICIO ACQUISTI.....3

2.1. Impatto sul Conto Economico.....3

2.2. Impatto sullo Stato Patrimoniale.....4

2.3. Impatto sul Value Stream (Time to market e Lead Time)4

2.4. Impatto sull’operatività aziendale.....5

2.5. ESERCIZIO: che valore ha il tuo Ufficio Acquisti?.....5

3. COME MIGLIORARE L’UFFICIO ACQUISTI?.....6

3.1. Partecipazione trasversale nelle valutazioni.....6

3.2. Comprendere come si forma il valore del prodotto7

3.3. Innovazione del concetto di buyer7

3.4. Coinvolgimento del fornitore.....7

3.5. Uniformità e semplicità di comunicazione.....7

3.6. Intervenire per aumentare l’efficienza7

4. DA DOVE PARTIRE?.....7



1. CHI È L'UFFICIO ACQUISTI

Sebbene sia spesso associato al mero concetto di “acquistare roba al minor prezzo possibile”, l'Ufficio Acquisti è fondamentale per l'azienda e, quando le cose non vanno bene, diviene spesso anche il principale capro espiatorio; dichiarazioni quali: “se comprassimo meglio, avremmo sicuramente migliori risultati” sono purtroppo frasi già sentite e ripetute.

Se si parla di attivare processi di riorganizzazione aziendale o di intraprendere un percorso di crescita sul mercato, l'indicatorsi che si prende come riferimento è l'EBITDA (il risultato operativo dell'azienda) che diventa uno degli elementi a cui puntare in termini di sviluppo ed eventualmente risanamento.

Per migliorare l'EBITDA, l'approccio solitamente parte dalle strategie commerciali, dai costi fissi, dal prodotto, dai canali di vendita e così via.

Nonostante questi rivestano senz'altro un ruolo strategico per l'azienda, si corre il rischio di tralasciare l'elemento più rilevante: gli Acquisti, infatti, sono sempre la voce numero uno del conto economico e hanno un impatto enorme non solo in termini di prezzi di acquisto ma anche di come si compra, di come si acquisiscono nuove fette di mercato e, ancora più importante nell'attuale periodo storico, in che tempi si riesce ad approcciare il mercato con nuovi prodotti.

Per comprendere bene il ruolo strategico dell'Ufficio Acquisti, basti pensare che una riduzione dell'incidenza degli acquisti del 10%, migliorerebbe di ben 7 punti il risultato in termini di Ebitda, il che vorrebbe dire passare da uno stato di azienda “sofferente” ad uno stato di azienda “abbastanza performante”.

Tale impatto esteso e complesso che l'Ufficio Acquisti ha sull'intera azienda si riflette in attività numerose, diversificate e a volte “borderline” che il buyer si trova sul groppone, che possessa le competenze per gestirle al meglio oppure no.

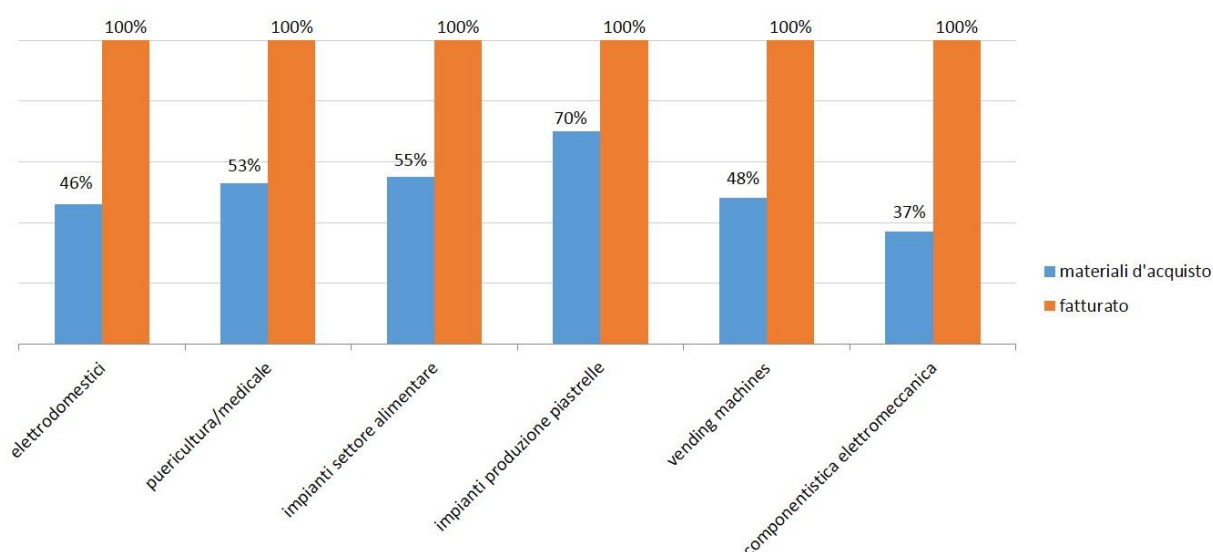
In questo documento si cercherà di evidenziare in che modo l'ufficio acquisti incide in termini globali sull'azienda; si cercherà di investigare la fonte dei problemi e delle difficoltà e, laddove questi facciano davvero capo all'ufficio acquisti, di individuare quali sono le logiche e le azioni da mettere in campo per migliorare.

2. COME MISURARE L'UFFICIO ACQUISTI

Sono vari gli indicatori che rilevano la centralità degli approvvigionamenti rispetto ai diversi dipartimenti aziendali. Di seguito, i principali.

2.1. Impatto sul Conto Economico

In termini di incidenza sul fatturato, gli acquisti hanno un impatto altissimo, fino al 70%. Nel grafico seguente è possibile vedere come, in settori apparentemente molto diversi tra loro, l'incidenza del volume degli acquisti di materiali diretti e indiretti sul fatturato risulta essere comunque altissimo e si conferma ancora una volta essere la prima voce di costo del Conto Economico.



2.2. Impatto sullo Stato Patrimoniale

In termini di incidenza sul Capitale Circolante, l'Ufficio Acquisti influenza:

- Le Scorte. Oggi le scorte vengono viste in modo estremamente negativo e la tendenza è di spostare questo costo sempre più sul fornitore. Nella valutazione di quanto effettivamente costino le scorte, occorre considerare non solo gli oneri finanziari ma anche gli spazi, la movimentazione, l'obsolescenza, ecc... l'insieme di questi fattori incide per circa un 20%.
- I Debiti verso fornitori e quindi i pagamenti.
- I Crediti da clienti e quindi i flussi di cassa in ingresso.

Occorre poi considerare i Costi di gestione relativi alle attività quali emissione degli ordini, solleciti, revisione delle fatture, ecc... spesso vi è una persona dedicata alla gestione di queste attività a valore aggiunto pressoché nullo.

2.3. Impatto sul Value Stream (Time to market e Lead Time)

Oggi è indispensabile predisporre di un'innovazione continua di prodotto ma, parlando di tempistiche, quanto tempo ci vuole nella realtà per arrivare sul mercato con un nuovo articolo? Mediamente si stima che l'intervallo di tempo che va dalla prima scheda di prodotto alla serie "0" pronta, va dalle 12 alle 20 settimane, che è un lasso temporale lunghissimo e seriamente pregiudizievole per l'acquisizione o la perdita definitiva di un cliente.

In termini di approvvigionamento, il tempo medio si assesta su un intervallo che va da 1 a 6 settimane.

Non bisogna poi tralasciare l'aspetto della Qualità: quando vengono commessi degli errori, occorre rifare il prodotto, con conseguenze non trascurabili in ambito assistenza tecnica e sostituzione dei componenti.

In alcuni casi e per alcuni settori, sbagliare o intervenire sul prodotto successivamente alla fase di progettazione comporta il rischio di erosione completa del margine già di per sé contenuto.

2.4. Impatto sull'operatività aziendale

L'alternativa ad acquistare esternamente sarebbe di produrre tutto internamente. Perché, dunque, si compra da fornitori esterni anziché verticalizzare la produzione?

Non esiste una risposta e una regola generale valida per qualsiasi azienda o settore e per questo è necessario fare delle valutazioni caso per caso.

Sotto l'aspetto tecnologico, investire in attrezzature, macchine o linee di produzione può essere utile, ma se l'azienda non ha i volumi sufficienti a giustificare tale investimento, la scelta giusta è di rivolgersi ad un fornitore esterno specializzato e focalizzato su quella particolare tecnologia.

Sotto l'aspetto della flessibilità, un'elevata stagionalità comporta picchi e cali nella produzione che comporterebbero notevoli problemi di gestione aziendali; anche in questi casi, conviene rivolgersi all'outsourcing per compensare la stagionalità e, in generale, la discontinuità della domanda e sgravarsi così di costi fissi e impegni che non troverebbero, nei momenti "scarichi", un'adeguata compensazione nella mole delle vendite.

Bisogna però comprendere in anticipo se il fornitore è in grado di supportare efficacemente l'azienda in un percorso di crescita o se comporta una serie di difficoltà, ostacoli, vincoli e adattamenti che portano ad abbassare drasticamente la convenienza del comprare esternamente. Proprio per questo, la scelta del fornitore diventa cruciale.

Al fornitore occorre richiedere:

- know how e tecnologia: quando egli possiede una conoscenza specifica che l'azienda cliente non possiede;
- creatività ovvero la capacità di proporre soluzioni nuove così da supportare e aiutare il cliente ad essere competitivo sul mercato;
- velocità di sviluppo: i tempi di arrivo sul mercato sono oggi un fattore determinante, a volte più e prima ancora del prezzo;
- efficienza e flessibilità produttiva;
- servizio e qualità: oggi non possono essere manchevoli o carenti; nella realtà odierna devono quasi essere dati per scontati;
- esclusiva: è un elemento soggetto a profonde riflessioni e valutazioni perché da una parte, un fornitore che lavora esclusivamente con un cliente, mantiene e preserva il know how sviluppato congiuntamente; dall'altra parte, un fornitore che collabora anche con altre aziende, magari concorrenti, potrebbe portare al cliente know how e innovazioni che si trasformano in un vantaggio competitivo immediato.

2.5. ESERCIZIO: che valore ha il tuo Ufficio Acquisti?

Prima di procedere nell’analisi dei miglioramenti, è utile fermarsi a fare una valutazione del proprio Ufficio Acquisti. Di seguito, sono state elencate una serie di attività che solitamente vengono espletate in questo ambito: quali di queste rappresentano un “valore aggiunto” per l’azienda? E successivamente, chi “paga” per queste attività, qual è il riscontro in termini economici che si contrappone a tali costi?

ATTIVITÀ	HA UN VALORE AGGIUNTO		CHI PAGA		
	SÌ	NO	CLIENTE/I	AZIENDA	ALTRI...
Manutenzione delle anagrafiche fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aggiornamento dei listini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestione degli ordini di acquisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solleciti ai fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestione della puntualità dei pagamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Richiesta di certificazioni ai fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparazione del budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scouting nuovi fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tracciabilità degli acquisti effettuati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestione delle non conformità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborazione con gli altri dipartimenti aziendali (ad es. gestione allegati)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOTALE	/11	/11	/11	/11	/11

3. COME MIGLIORARE L'UFFICIO ACQUISTI?

Di seguito sono elencate una serie di strategie o suggerimenti da attivare allo scopo di migliorare l’Ufficio Acquisti, sia per quello che riguarda l’operatività quotidiana, sia per rivalutare il ruolo che tale dipartimento ha all’interno dell’azienda, sia per individuare con esattezza la fonte dei problemi e il suo posizionamento a livello aziendale.

3.1. Partecipazione trasversale nelle valutazioni

Dato che, come si è detto precedentemente, le conoscenze necessarie per attivare un nuovo fornitore o per operare quotidianamente con la propria supply chain sono molto estese e diversificate, occorre un coinvolgimento di tutti gli enti dell'azienda e in particolare:

- dell'**Ufficio Tecnico** che si occupa e conosce in profondità il prodotto;
- della **Produzione** perché occorre analizzare processi e tempi e comprendere in che modo il fornitore impatta su di essi;
- degli **Approvvigionamenti e Logistica** per tutto ciò che riguarda il ricevimento e lo stoccaggio della merce;
- della **Qualità** per definire gli standard minimi richiesti;
- del **Commerciale** per mettere in relazione le attività interne con quanto richiesto dal mercato.

Lavorare in team permette di approfondire in modo dettagliato tutti gli aspetti del fornitore che è necessario valutare in anticipo, così da evitare di intervenire in corso d'opera, tentando in modo dispendioso di correggere gli elementi non coerenti con l'operatività aziendale.

Solo una valutazione collegiale e condivisa può rispondere in modo completo e oggettivo alle esigenze dell'azienda: il Commerciale ha la prospettiva del mercato e di come si muovono i concorrenti; la Produzione ha il polso della situazione sulla fattibilità di nuovi prodotti; l'Ufficio Acquisti dà il proprio contributo per i costi di approvvigionamento di un eventuale nuovo prodotto anche in base alla quantità stimata di vendita e così via.

È quindi importante che determinate decisioni vengano prese non solo dal buyer o dal direttore acquisti, bensì da un team di ruoli provenienti dai diversi dipartimenti aziendali.

3.2. Comprendere come si forma il valore del prodotto

Il Total Cost of Ownership rappresenta il costo globale di un bene durante il suo ciclo di vita e prende in considerazione non soltanto gli aspetti diretti quali il prezzo di acquisto, i tempi di consegna, i costi di progettazione, i termini di pagamento ma anche tutti i costi indiretti o nascosti correlati al bene stesso: l'impiegata amministrativa che controlla le fatture e magari spende parte del suo tempo per comprendere lo scostamento irrisorio ma non ignorabile tra quanto concordato e quanto fatturato; i costi di non conformità e le persone e altre risorse coinvolte in tale processo.

Utilizzare strumenti che forniscano informazioni puntuali e certe in ogni passaggio e successivamente analizzarli per comprendere dove è necessario intervenire è la condizione necessaria per riuscire a gestire tutti questi aspetti.

3.3. Innovazione del concetto di buyer

È necessario lavorare sul ruolo del buyer sia all'interno dell'Ufficio Acquisti che in ambito aziendale.

Il buyer infatti ha un ruolo determinante: oltre a valutare assieme ai colleghi le potenzialità di un fornitore, deve mettere in contatto il fornitore con i vari enti aziendali per capire qual è il vero livello di costo, qual è la parte di valore del prodotto che viene percepito dal mercato e quale invece non viene percepito o "ripagato".

3.4. Coinvolgimento del fornitore

Dare al fornitore un ruolo attivo già nella fase di sviluppo dei prodotti permette di verificare l'adeguatezza dei suoi processi e delle sue capacità al fabbisogno dell'azienda e di ottimizzare tempi e costi fin da subito, senza dover intervenire o correre ai ripari in un momento successivo quando il processo è già stato avviato.

3.5. Uniformità e semplicità di comunicazione

Trasmettere al fornitore obiettivi contrastanti porta il più delle volte a risultati catastrofici: se, ad esempio, l'ufficio tecnico chiede al fornitore un'elevata qualità o una tecnologia

particolarmente ricercata mentre l'ufficio acquisti pretende prezzi sempre più bassi, si passa al fornitore un messaggio confuso che non può portare, in nessun caso, a ottenere risultati ottimali.

3.6. Intervenire per aumentare l'efficienza

Parlando di attività a basso o nullo valore aggiunto, occorre mettere in atto azioni o implementare strumenti volti alla diminuzione e all'eliminazione di tali attività che non hanno un "controvalore"; ciò determina inoltre un aumento del valore intrinseco dell'ufficio acquisti per l'azienda stessa perché ne vengono valorizzate tutte le potenzialità.

4. DA DOVE PARTIRE?

Quanto detto è molto bello, motivante e forse ispirante. Purtroppo, nella realtà dei fatti, l'Ufficio Acquisti viene visto spesso come una sorta di persona di fiducia che si occupa di comprare per l'azienda senza mettersi soldi in tasca mentre invece dovrebbe essere considerato come uno dei dipartimenti più strategici per l'azienda.

Questa differenza di vedute è tanto più frequente laddove le aziende sono di "vecchio stampo", dove la proprietà persiste nel gestire manualmente e personalmente l'intera azienda, dove la propensione all'innovazione è scarsa e la marginalità tendente al ribasso.

Occorre mettere in piedi azioni volte a rinnovare questa mentalità. Come i fornitori e i collaboratori esterni vengono e devono essere "educati", allo stesso modo vanno formati e istruiti i manager, i dirigenti e gli imprenditori.

Non serve intraprendere sconvolgimenti o rivoluzioni che, il più delle volte, sono destinati a fallire, ma occorre iniziare procedendo per "piccoli passi".

In molte realtà, l'incipit iniziale è stato proprio l'adozione di strumenti e software: si è visto che spesso il cambio di mentalità viene facilitato o addirittura introdotto dall'adozione di nuove tecnologie facilitanti che portano in modo naturale ad un cambiamento del modo di pensare e di agire nei singoli dipartimenti e in tutta l'azienda nel suo complesso.



**Conosci il valore del tuo
ufficio acquisti?**

