



Mario de Leva

Supply Chain & Purchasing Manager, la consapevolezza di un ruolo pro-attivo

Crisi, termine che insieme ad austerità è diventato di moda e che ormai non impressiona più nessuno, nasce non tanto dai risultati di fine anno sulla profittabilità di una azienda ma dalla domanda “cosa devo fare?” a cui molti imprenditori oggi non sanno dare una risposta.

Molti di questi hanno una forte difficoltà nel prendere in mano il proprio operato, di oggettivo successo negli anni passati, e doverlo mettere in discussione.

Trovare uno sbocco alternativo è di una notevole difficoltà perché abituati da sempre a produrre ed a progettare un unico prodotto. Questi imprenditori, nonostante la capacità di aver reso tangibile una visione di business, hanno avuto la fortuna di intervenire e investire in un periodo storico che ha favorito l'emissione sul mercato di prodotti/servizi innovativi anche grazie ad una economia galoppante, per questo non si sono mai visti costretti a dover pensare a diversificare il proprio business. Con il calo dei profitti, hanno puntato a smaltire tutti quei costi aggiuntivi per il solo obiettivo di ripristinare il profitto e si è reagito portando un ampliamento iniziale della forza vendite con lo scopo di incrementare quantomeno i valori di revenues. Hanno tagliato realmente i soli costi surplus? Con quale metodologia ed analisi è stata presa la decisione di ampliare la forza vendite?

Scelte di questo tipo hanno portato un aumento dei costi di gestione ed accelerato i problemi nelle aziende. Il non utilizzo di strumenti di valutazione adeguati e la mancanza di misurazione ancora oggi è un grosso problema presente in molte aziende e le decisioni sono prese su analisi approssimative ma ancora più spesso spinte da emozioni.

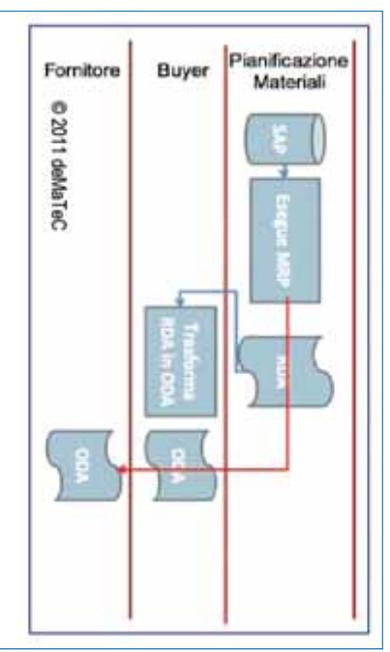
Quanti sanno che per ottenere un risultato del 7% di incremento sugli utili basta intervenire sugli acquisti con meno del 2% di saving, mentre per ottenere lo stesso effetto variando il fatturato quest'ultimo deve lievitare quasi al pari dell'incremento ricercato? Ancor di più quanti di noi hanno portato, anche con forza, queste valutazioni oggettive agli occhi della Proprietà / CDA / Investitori?

La posizione del Supply Chain & Purchasing Manager ha

avuto e sta continuando la sua evoluzione e oggi più che mai noi che ricopriamo tale ruolo dobbiamo fare grandi attività di marketing interno nel mostrare le opportunità che il mercato offre nel favorire la profittabilità delle nostre aziende.

Oggi questi imprenditori, dopo il 2000, periodo della grande bolla speculativa di internet, si trovano nuovamente a prendere decisioni complesse per la propria azienda e a competere in un mercato non più locale ma mondiale. Molti sono fermi ad attendere che lo scenario politico possa dare loro un aiuto, bloccando o vincolando gli import di prodotti provenienti da paesi a basso costo (LCC - BCC) puntando sulla presunzione di dire che questi “concorrenti” producono prodotti di bassa qualità. Nulla di più falso! Noi occidentali stiamo fornendo metodo, know-how e macchinari nuovi a questi paesi, talvolta incediamo del nostro personale pur di garantire un prodotto economico ma di alta qualità.

Nelle aziende più avanzate, che hanno interpretato nel modo corretto l'importanza della figura del Supply Chain & Purchasing Manager, vengono richieste non solo competenze specialistiche di negoziazione e/o gestione dei materiali, ma di intervenire in ogni fase e processo aziendale. Per tale motivo il profilo è tenuto ad arricchirsi di ulteriori conoscenze, non specialistiche, in ambiti che fino a qualche anno fa non erano presi in considerazione. Finanza, Lean Six Sigma, Quality Management, Operation, Leadership programs sono alcuni dei temi che



Mario de Leva è Supply Chain Professional (mario.deleva@denatec.it)

Il presente articolo ripropone sinteticamente gli argomenti esposti nella tesi sostenuta dall'autore per l'ottenimento della certificazione ADACI per il profilo professionale “Supply Chain Manager”.

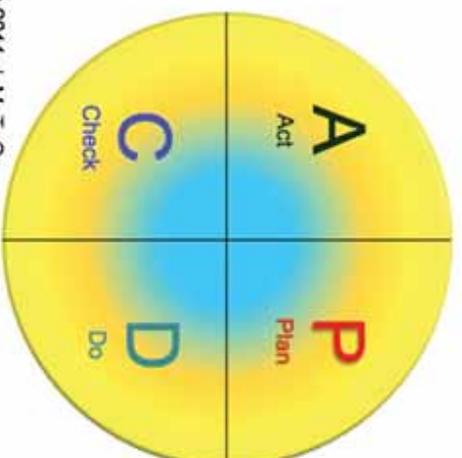
ci permettono di essere efficaci durante molte delle fasi che impattano nel processo d'acquisto.

- **Budget:** Rilevazioni degli scostamenti durante il periodo di riferimento con il controllo di gestione
- **Impatto sul circolante:** Visibilità ed analisi tra i pagamenti medi dei Clienti (DSO), dei Fornitori (DPO) e giorni di magazzino (DOH)
- **Analisi approfondita del TCO:** Forte attenzione sulla riduzione degli sprechi, studio dei flussi operativi e taglio di tutti i rami che non portano valore aggiunto al processo d'acquisto
- **Definizione KPI:** Indicatori di performance interfunzionali, in cui i risultati di una funzione aziendale si riflettono in maniera evidente su quelli di altre funzioni in cascata.

Il Supply Chain Manager & Purchasing prende sempre più una connotazione manageriale gestionale e meno operativa. L'espansione del modello di Partnership ci porta ad analizzare aspetti non solo dedicati alla nostra azienda, ma anche a quella del fornitore. La richiesta di implementare un VMI (Vendor Management Inventory), in cui il fornitore detiene la completa responsabilità del magazzino a fronte di informazioni inviate dall'approvvigionatore. Cliente, non deve essere un sistema per spostare un immobilizzo di capitale dal nostro "balance sheet" a quello del fornitore, ma deve essere necessariamente uno strumento con cui le due aziende intraprendono un cammino importante al fine della riduzione dei costi totali per entrambe le parti. Il fondamento su cui si basa questa tecnica è la condivisione dei rischi. Due sono gli strumenti che non devono mancare in un processo di VMI: il controllo e la misurazione delle performance di attendibilità delle informazioni che il buyer è tenuto a dare al fornitore (Discrepancy tool) e aprire una finestra sul proprio ERP al fornitore così da essere in grado di leggere l'evoluzione del proprio portafoglio ordini orientato ai soli articoli di competenza del Fornitore stesso. Un ottimo contratto che disciplini i diritti ed i doveri di entrambe le parti chiude al meglio questo processo.

Ogni intervento deve essere eseguito in maniera metodologica, non lasciando nulla al caso, (1) pianificandolo e quindi raccogliendone il consenso, (2) sviluppandolo sinergicamente, (3) controllandolo nei vari step di avanzamento, (4) correggendolo e migliorandolo ove necessita. Questo è il flusso del sistema di avanzamento progettuale PDCA.

Tale approccio, combinato con strumenti di tipo analisi



ABC, SWOT, Pareto e Kraljic ci permette di intervenire in svariati ambiti, dal processo di sviluppo del budget alla riduzione degli inventari, dalla informatizzazione della Supply Chain ad innovativi sistemi di comunicazione intra-Company ed extra-Company.

La nuova tendenza è passare da un "e-procurement" alla "digitalizzazione della Supply Chain". L'ottica è quella di ridurre in maniera veloce i costi fissi e ridondanti, avere sempre un database aggiornato e facilità di sharing.

In questi ultimi 15 anni si sono affinate tecniche e strumenti per l'ottimizzazione dei processi di acquisto, ma solo grazie alle nuove tecnologie di comunicazione informatica tali tecniche e strumenti hanno acquistato flessibilità e velocità.

Le stesse strutture aziendali si stanno adeguando ai nuovi sistemi di comunicazione e scambio dati, e la prova è l'evoluzione che ha avuto IT (Information Technology) che dal solo gestore delle parti informatiche si è tramutato in ITTC, Information and Communication Technology.

Il web continua ad essere il canale di preferenza dove approdano tutte le fantasie e le illuminazioni degli uomini di azienda che tendono a migliorare il parametro di efficienza nella gestione della Supply Chain e non solo.

Il rischio occulto delle applicazioni web, se non ben studiate in fase progettuale e testate in fase finale, è che possono contribuire in maniera incontrollata ad un veloce disastro di complesso ripristino.

Oggi le potenzialità degli strumenti sviluppati sono enormi e noi utilizzatori siamo i generatori di nuove applicazioni sempre più complete. Bisogna non cadere nella ridondanza delle informazioni e fare sempre in modo che tali strumenti possano essere di aiuto e non complicare la quotidianità degli operatori.

L'early involvement sono anni che lo spingiamo all'interno delle nostre aziende, ma se Maometto non va alla montagna, sarà la montagna che va da Maometto, così armati delle conoscenze dei principi di finanza, marketing, Lean Management, informatica, siamo in grado di ricoprire un ruolo pro-attivo in azienda potendo dire la nostra anche nelle fasi di processi i cui risultati, prima o poi, ricadranno su di noi.

(Acronimi: LCC = Low Cost Countries; BCC = Best Cost Countries; DPO = Day Payable Outstanding; DSO = Days Sales Outstanding; DHO = Days on Hand)