



www.adaci.it



A JOB RIGHT NOW!
Anno accademico 2008-2009

LA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI E IL RUOLO IN AZIENDA DEGLI APPROVVIGIONATORI

Relatore: Laura Echino

Torino 6 aprile 2009



c/o Environment Park – Palazzina A1
Via Livorno 60 – 10144 Torino
☎ 011 225 74 67 - Fax 011 225 74 68
e.mail sez.piemonte@adaci.it



Laura Echino

Laureata in Economia e Commercio presso la facoltà di Torino

Dopo alcune brevi esperienze nel settore dell'analisi di bilancio e nel mercato mobiliare è entrata nella Luigi Lavazza Spa.

In azienda ha potuto seguire l'evoluzione della funzione acquisti, ricoprendo incarichi via via più ampi fino ad assumere la posizione di Direttore Acquisti.

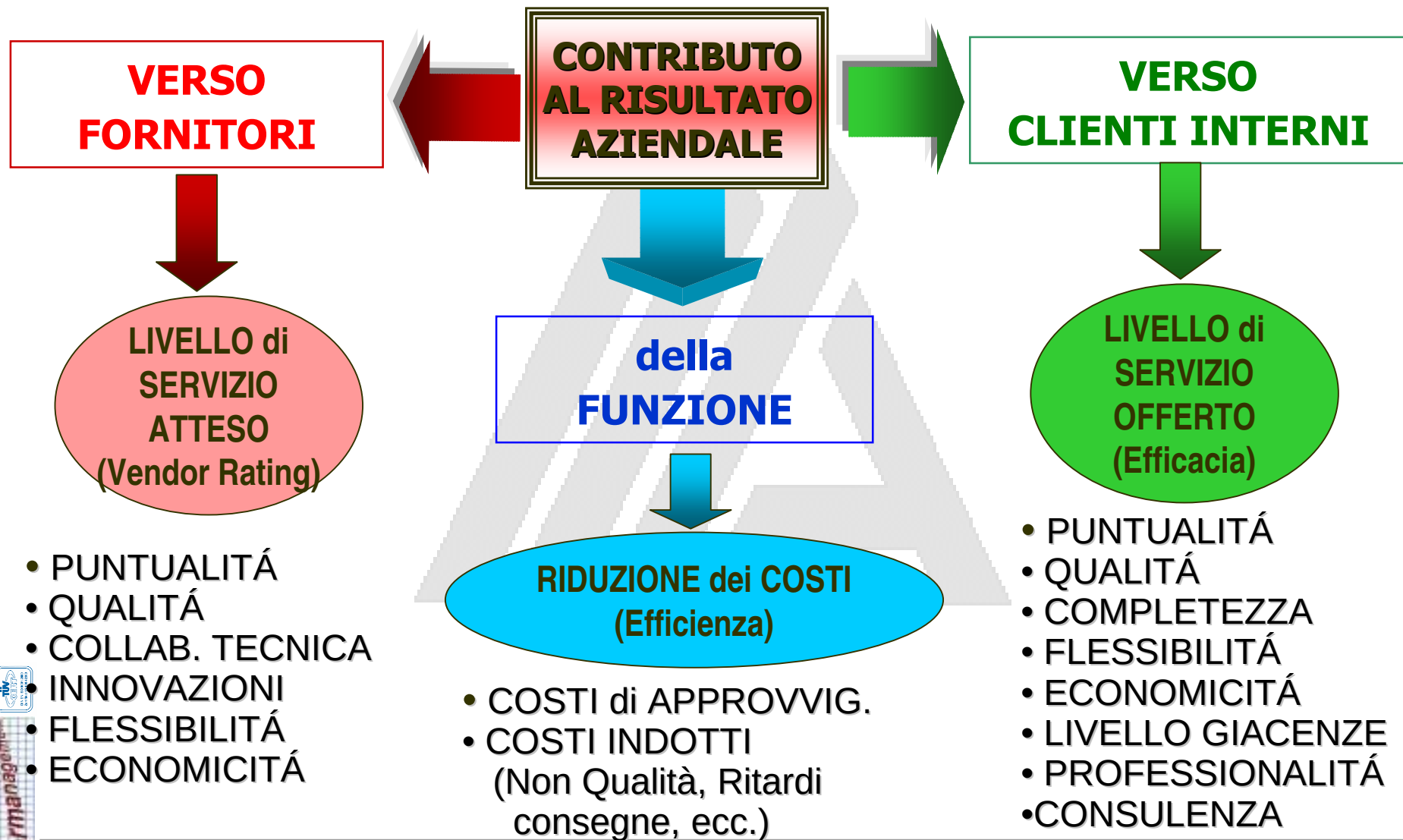
Membro ADACI da diversi anni, è Presidente della Sezione Piemonte dal gennaio 2006.

Docente ADACI nell'area Negoziazione-Trattativa, Marketing d'Acquisto

AGENDA

- **PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO**
 - Rapporti con le altre funzioni aziendali
 - Le fasi del processo d'acquisto
- **LA SUPPLY CHAIN**
- **LA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE**
- **L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEGLI APPROVVIGIONATORI**

OBIETTIVO del SISTEMA APPROVVIGIONAMENTI



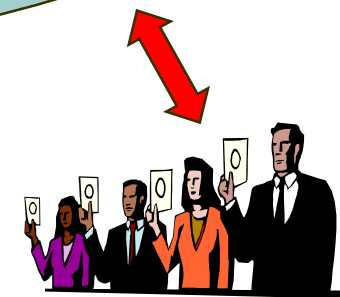
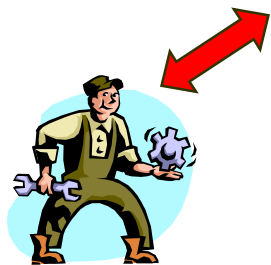
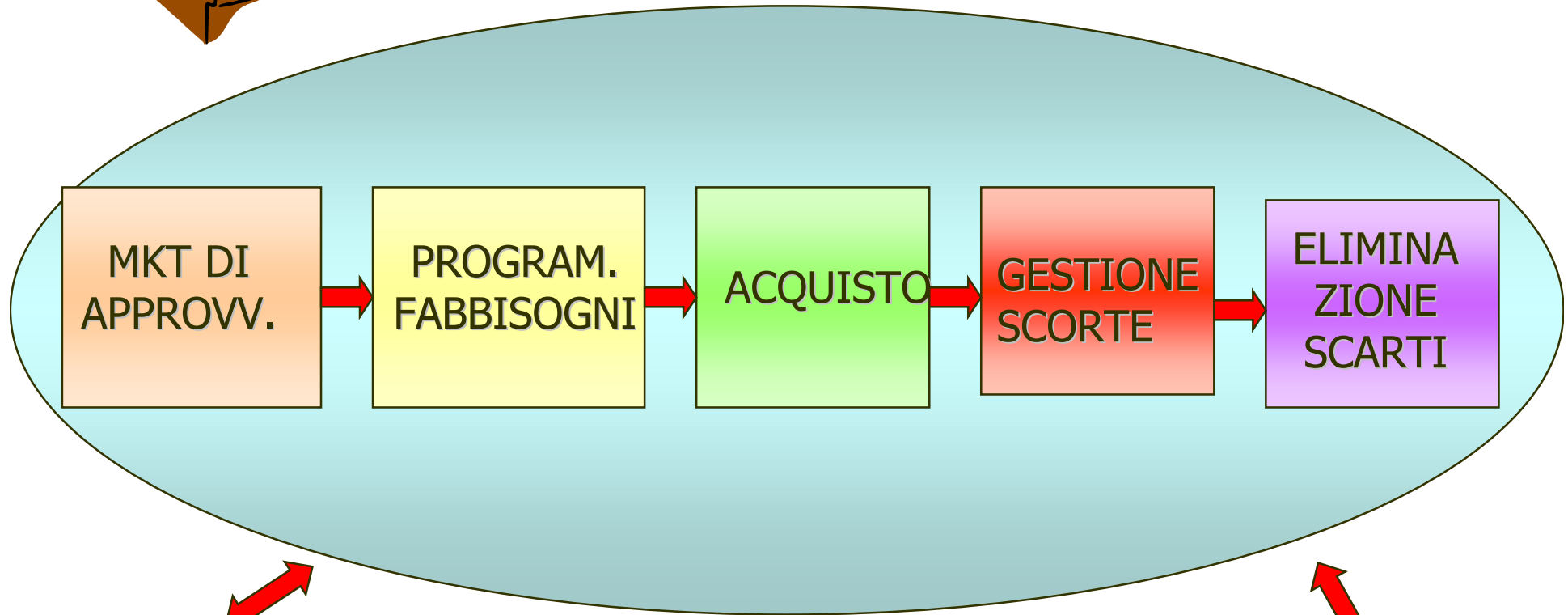
IL PROCESSO D'APPROVVIGIONAMENTO



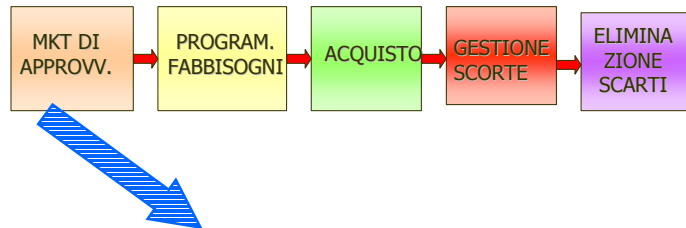
APPROVVIGIONAMENTO

Processo di attività che ha come scopo la messa a disposizione ad un utilizzatore aziendale di un prodotto o servizio acquistato all'esterno dell'azienda, adatto all'impiego a cui è destinato, nelle quantità necessarie e per ogni momento di utilizzo previsto, minimizzando i rischi e i costi di approvvigionamento

PROCESSO di APPROVVIGIONAMENTO

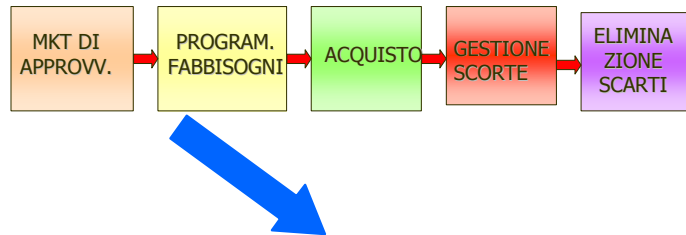


MARKETING d'ACQUISTO



- Ricerca di nuove fonti d'acquisto e di nuovi prodotti finalizzata a:
 - ✓ ricerca nuovi materiali e servizi
 - ✓ verifica condizioni economiche dei propri fornitori
- Attività svolta tipicamente dal buyer attraverso strumenti e modalità diverse (fiere, visite ai fornitori, Internet, consultazione riviste, partecipazione a seminari, etc...)
- Attività continua che necessita di un struttura organizzata per dare buoni risultati

PROGRAMMAZIONE FABBISOGNI



- Pianificazione del fabbisogno dei materiali necessari alla produzione: partendo dal piano di produzione si definiscono per ogni singolo item le quantità e i tempi di disponibilità
- Attività che richiede un costante controllo dell'allineamento dei flussi di materiali previsti in entrata con il piano di produzione
- La pianificazione dei fabbisogni è un'attività complessa che deve tenere conto:
 - ✓ dei fabbisogni interni
 - ✓ dei lead time dei fornitori
 - ✓ dei livelli di scorta

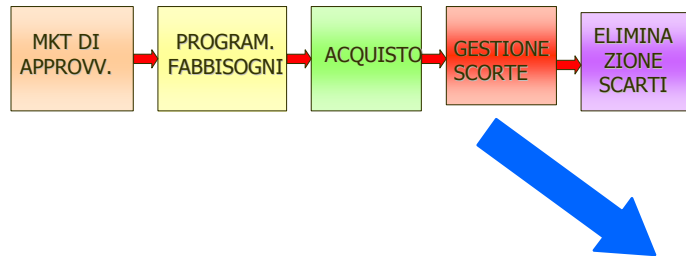
ACQUISTO



- Attività tipica della direzione Acquisti
- Responsabilità di questa funzione è l'ottimizzazione delle risorse economiche dell'azienda al fine di ottenere le migliori condizioni di acquisto intese non necessariamente come il miglior prezzo ma come il miglior TOTAL COST OF OWNERSHIP

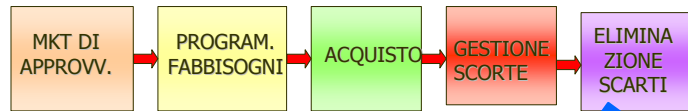


GESTIONE SCORTE



- L'obiettivo è garantire il rispetto della politica scorte definita dall'azienda come target.
- La responsabilità delle scorte, in funzione dell'organizzazione aziendale, può essere della funzione acquisti, della programmazione della produzione, della logistica

ELIMINAZIONE SCARTI



➤ Questa attività è da intendersi come un obiettivo di tutta la catena di approvvigionamento il cui raggiungimento dipende da:

- ✓ precisa definizione dei capitolati di fornitura
- ✓ controllo del processo produttivo
- ✓ continuo controllo qualità dei materiali in ingresso
- ✓ collaborazione tecnica continua con i fornitori

➤ E' un obiettivo interfunzionale

LA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE

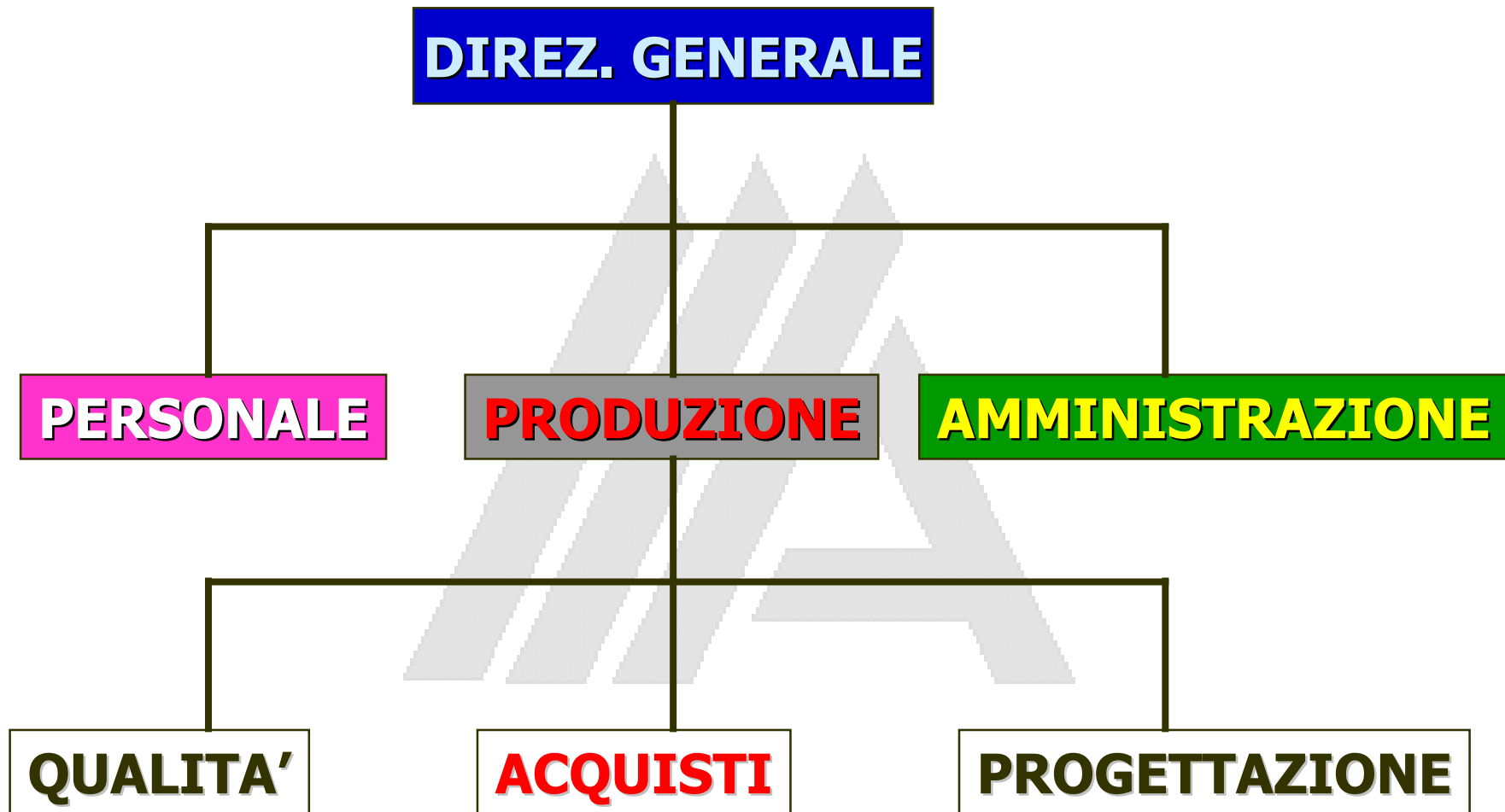


LA POSIZIONE DELLA FUNZIONE

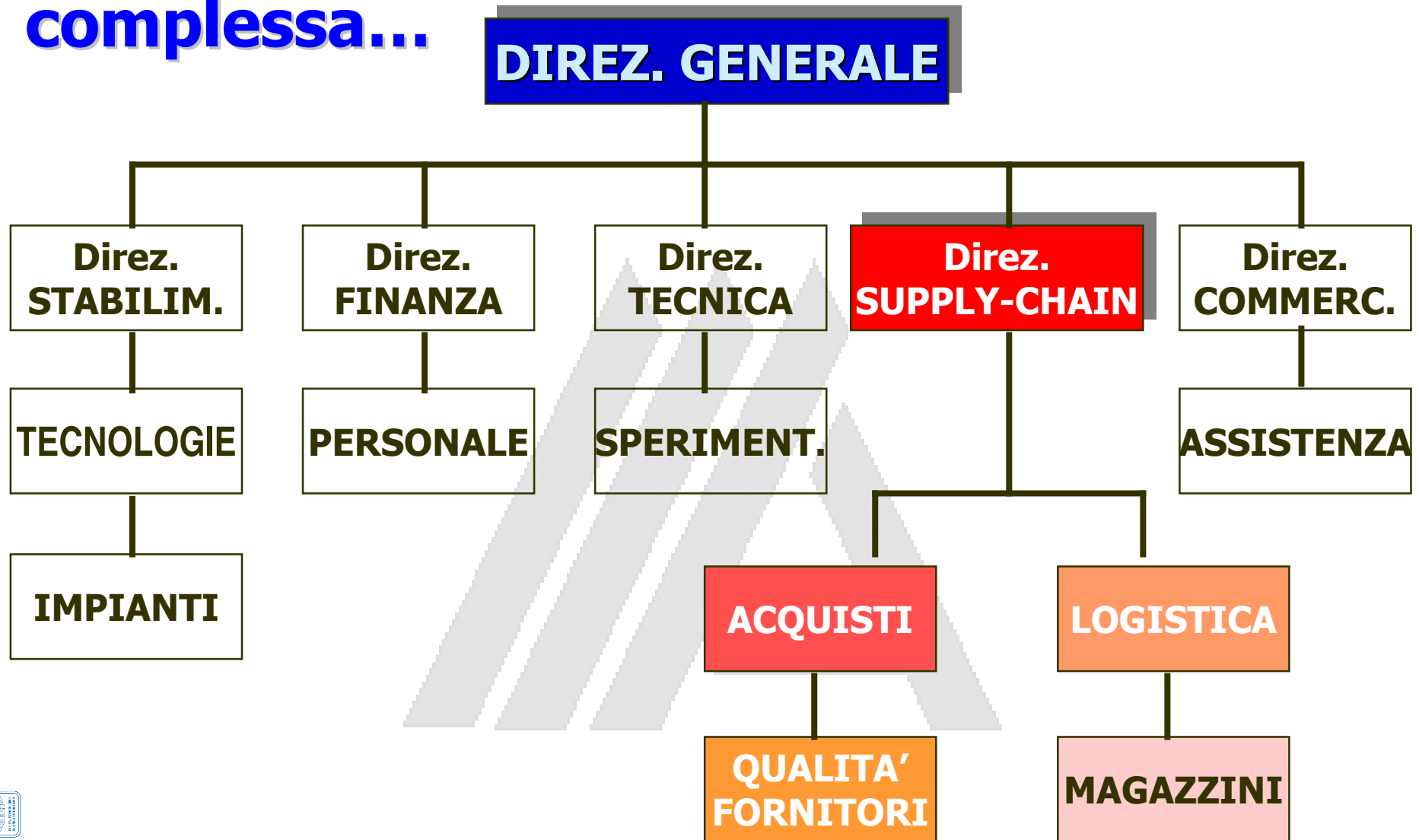
La posizione della funzione Approvvigionamenti nella struttura aziendale dipende da diverse componenti:

- dimensione dell'azienda
- settore merceologico in cui opera
- struttura, organizzazione e ragione sociale

semplice



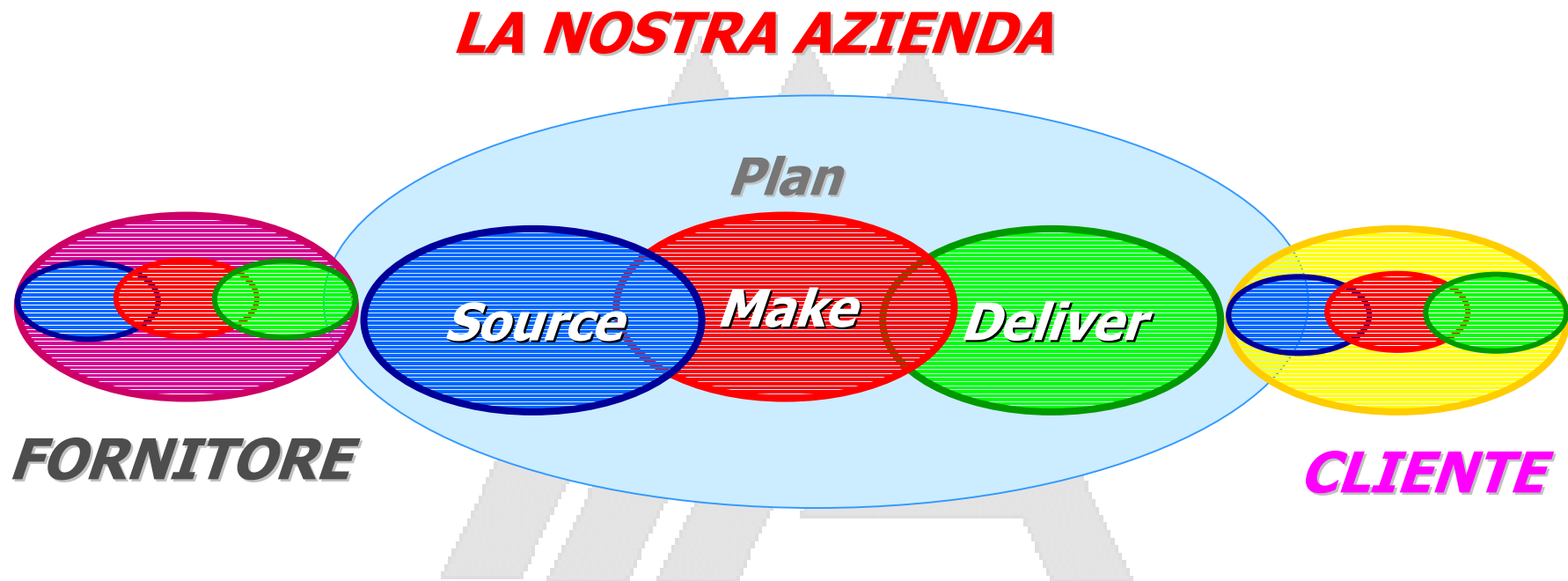
complessa...



LA SUPPLY CHAIN



SUPPLY-CHAIN MANAGEMENT



SUPPLY-CHAIN MANAGEMENT

*Attività di pianificazione, di ottimizzazione
e di integrazione dei processi e dei flussi
(materiali, informativi, finanziari) che vanno
dai **Fornitori dei Fornitori**
ai **Clienti dei Clienti**
necessari a soddisfare le esigenze
del Cliente, mediante attività a valore
aggiunto, sincronizzate e condivise.*

e-SUPPLY CHAIN EXECUTION

E' l'utilizzo della Rete, oppure di una rete dedicata (es.: EDI Eletronic Data Interchange), **per gestire i processi operativi del ciclo passivo** (ordine-consegna- fatturazione)*

Ha per obiettivo l'automazione e l'integrazione delle interfacce che vi sono tra i partner di filiera

* Politecnico di Milano, Osservatorio B2B III° Rapporto, marzo 2004

e-SUPPLY CHAIN COLLABORATION

E' l'utilizzo della Rete, oppure di una rete dedicata, per **scambiare informazioni** con l'obiettivo di finalizzare e **agevolare** tutte quelle **attività collaborative** con i Fornitori e Clienti Interni*

Le attività collaborative con i Fornitori e Clienti Interni riguardano lo scambio di informazioni utili a:

- pianificazione operativa (previsione della domanda, gestione integrata delle scorte, monitoraggio e controllo della Supply Chain),
- sviluppo di nuovi prodotti,
- gestione della Qualità

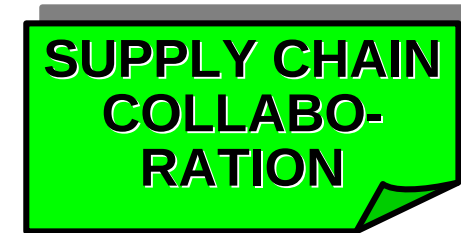
NON SI LIMITA QUINDI AL SOLO UTILIZZO DELLA E-MAIL PER TRASFERIRE DOCUMENTI.

* Politecnico di Milano, Osservatorio B2B III° Rapporto, marzo 2004

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEGLI APPROVVIGIONATORI



EVOLUZIONE DEL RAPPORTO BUYER-FORNITORE



-
- A light blue arrow pointing downwards from the 'CORTINA DI FERRO' box to the list below.
- Trattativa= braccio di ferro
 - focus sul prezzo
 - chiusura totale verso fornitore

-
- A light blue arrow pointing downwards from the 'PARTNERSHIP' box to the list below.
- Collaborazione con fornitore
 - ricerca del miglior cost of ownership
 - atteggiamento aperto verso il fornitore

-
- A light blue arrow pointing downwards from the 'SUPPLY CHAIN COLLABORATION' box to the list below.
- Integrazione con i processi del fornitore del Cli.Int.
 - ottimizzazione del cost of ownership
 - il fornitore come parte del processo aziendale

A light blue arrow pointing upwards from the banner to the list above.

PREZZO PIU' BASSO

A light blue arrow pointing upwards from the banner to the list above.

COSTI E QUALITA'

A light blue arrow pointing upwards from the banner to the list above.

PROCESSI INTEGRATI

EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL BUYER

- Focalizzazione sull'ottimizzazione del TOTAL COST OF OWNERSHIP
- Crescente complessità dei mercati di approvvigionamento
- Globalizzazione
- Diffusione di nuovi strumenti informatici di Internet



IL BUYER OPERATIVO

- Il suo ruolo è caratterizzato da un approccio di tipo operativo, con accesso alle informazioni limitate agli ambiti operativi
- Svolge attività in armonia con le linee guida dettate dai propri superiori e persegue gli obiettivi assegnati, seguendo le disposizioni, le regole e le normative aziendali nel pieno rispetto dell'etica professionale
- Deve avere una buona predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di relazione e di problem solving
- In funzione della organizzazione aziendale in cui si trova ad operare può occuparsi di più classi merceologiche o essere focalizzato su una sola category (ad. esempio buyer della GDO)

IL BUYER STRATEGICO

(Approvvigionatore Senior)



- Svolge analisi critiche dei fabbisogni dell'impresa (materie prime, servizi, prestazioni, investimenti), pianifica le attività del settore, coordina e controlla lo sviluppo dei processi di approvvigionamento
- Il suo ruolo è caratterizzato da un approccio proattivo sia all'interno dell'azienda, sia verso il contesto socioeconomico nel quale l'azienda si trova ad operare
- Deve tenersi regolarmente e puntualmente informato sulle reti di rifornimento, sui fornitori e sugli andamenti dei vari mercati, ha libero accesso a basi dati interne ed esterne all'azienda
- Oltre agli skill necessari al buyer operativo è richiesta una buona capacità di analisi

IL BUYER STRATEGICO (segue)



Nel suo operato, nel pieno rispetto dell'etica professionale, deve puntare alla **massimizzazione della:**

- Competitività tecnologica della propria azienda
- Competitività economica del prodotto o servizio finito
- Qualità intesa come soddisfazione del cliente

Egli deve anche **minimizzare:**

- i costi totali di approvvigionamento
- i tempi totali di approvvigionamento
- gli inventari
- le obsolescenze



L' e-BUYER

- Sviluppa prevalentemente attività di acquisto e/o approvvigionamento, tramite la Rete usufruendo di sistemi strutturati di E-Commerce (B2B), quali e-sourcing (aste di acquisto on line), e-procurement (cataloghi on-line), Vetrine virtuali, ecc. .
- Gestisce le varie fasi del processo di approvvigionamento on-line attraverso una piattaforma tecnologica, dotata di software specifico e applicativi basati sulla tecnologia WEB, interfacciata con la Rete
- Tale piattaforma, deve essere unica all'interno della azienda, collegata al sistema di gestione (ERP) presente nell'impresa

IL GESTORE MATERIALI



- Operatore aziendale che partendo dall'analisi critica del piano di produzione e degli obiettivi di ottimizzazione scorte e capitale circolante, programma, coordina e controlla il flusso materiali e i relativi costi, attraverso tutto il ciclo di lavorazione
- Il suo obiettivo è quello di garantire la disponibilità dei materiali nelle quantità e nelle modalità richieste dal piano di produzione
- Sono fondamentali doti di problem-solving e buona predisposizione ai rapporti interpersonali

FACILITY MANAGER



- Operatore aziendale con mansioni direttive che partendo dall'esigenza aziendale di concentrare gli sforzi organizzativi e gestionali verso il core-business, elabora le necessarie strategia ed imposta modelli organizzativi che affidano principalmente alla prassi dell'outsourcing (terziarizzazione), oppure, in modo più limitato, a strutture e risorse interne, l'esecuzione integrata di tutte le attività aziendali definite secondarie, e/o non ritenute fortemente strategiche (facilities)
- Sono richieste doti di coordinamento e buone capacità di analisi

IL SUPPLY CHAIN MANAGER



- Gode di un'ampia visibilità aziendale e dipende dai vertici aziendali
- Elabora, sincronizza e controlla gli aspetti strategici ed operativi dei processi, con l'obiettivo di ottimizzare: i flussi, i tempi, i costi, la qualità e le strutture
- È delegato ad operare, decidere e sovrintende con una gestione trasversale delle varie fasi che accompagnano i beni e servizi dall'origine alle destinazioni finali
- L'integrazione riguarda i segmenti a monte e a valle della produzione, includendo i fornitori dei fornitori e i clienti dei clienti

IL SUPPLY CHAIN MANAGER (segue)



In relazione alle strategie generali, alla tipologia dei beni o servizi da acquisire e/o da immettere sul mercato egli svolge le seguenti attività:

- coordinamento delle fonti di approvvigionamento
- definizione dei fabbisogni, budget e reporting
- definizione delle politiche di gestione delle scorte
- definizione delle politiche dei trasporti in ingresso e in uscita
- verifica attività di smaltimento e vendita degli scarti di produzione e delle obsolescenze
- comunicazione tra i diversi enti della catena del valore



... grazie per l'attenzione!

sez.piemonte@adaci.it
(l.echino@lavazza.it)