

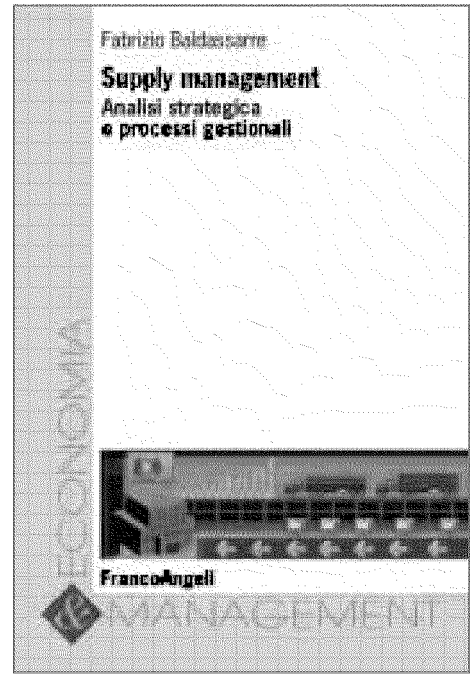
Libri&Riviste



FABRIZIO BALDASSARRE

Supply Management
Analisi strategica e processi gestionali

Autore: Fabrizio Baldassarre
Editore: Franco Angeli
Collana: Economia & Management
Pubblicazione: 2010
Numero di pagine: 320
Prezzo: € 29



Il saggio - La nuova evoluzione del supply management

Tra taglio dei costi e strategia-acquisti

Nell'attuale scenario economico, dominato da elevati livelli competitivi, un'area della gestione d'impresa che presenta forti esigenze di cambiamento è certamente quella degli acquisti. Le dinamiche del mercato inducono le organizzazioni a ricercare ogni opportunità di contenimento dei costi che si tende ad ottenere sempre più spesso attraverso un accentuato ricorso alla terziarizzazione. Come conseguenza, l'incidenza della spesa per l'acquisto di beni e servizi aumenta significativamente sul totale dei costi aziendali e quindi, si rende indispensabile un suo accurato controllo, da realizzare intervenendo sulle logiche di gestione degli approvvigionamenti. In effetti, diversi studi empirici hanno dimostrato che per un'azienda - tipo, gli acquisti possono incidere dal 50% all'80% sul fatturato annuo: è quindi intuibile come anche modeste riduzioni in una tale base di costi possano avere un impatto molto consistente.

La gestione degli acquisti è, tuttavia, un aspetto del governo d'impresa che per lungo tempo è stato poco considerato. Peraltro, da quando Peter Kraljic (1983) affermò che "purchasing must become supply management", ricercatori e manager discutono e reclamano la necessità di una transizione della visione tradizionale della funzione acquisti - considerata un puro centro di costo delle responsabilità prevalentemente amministrative - un approccio strategico al supply management. L'obiettivo del volume di Fabrizio Baldassarre, professore aggregato di "Economia e Gestione delle Imprese" - Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" - è presso l'Università "Nostra Signora del Buon Consiglio" di Tirana, è quello di affrontare il tema della conoscenza del funzionamento e delle modalità di evoluzione del sistema degli acquisti verso la dimensione strategica del supply management.

Il volume, alternando casi di studio concreti e considerazioni teoriche, intende dunque for-

nire riflessione sulle prassi gestionali impiegate nel governo degli acquisti di materiali diretti, indiretti e servizi, nei diversi contesti industriali, affrontando l'analisi dei differenti processi operativi e mettendo in luce gli elementi di maggior rilevanza per il supply management che intenda sfruttare le potenzialità della funzione. Ma quali sono oggi i principali orientamenti aziendali nel campo del supply management?

Attualmente, gli orientamenti aziendali prevalenti in relazione alle politiche d'acquisto, possono essere sintetizzati in termini di riduzione del numero dei fornitori, che coincide di solito con una maggiore integrazione; una spiccata tendenza allo sviluppo di sistemi previsionali più accurati sulle future necessità produttive (con l'obiettivo di ridurre le scorte di magazzino) e alla distinzione tra forniture strategiche, per le quali possono risultare opportuni rapporti di comakership, e forniture non strategiche, per le quali può risultare opportuno il global sourcing (cioè la ricerca del fornitore più adeguato sui mercati mondiali), o l'outsourcing, cioè la ricerca di un fornitore primario cui affidare la gestione di una serie di forniture secondarie. Da alcuni anni, infine, è entrato a far parte del linguaggio aziendale il termine *marketing d'acquisto*.

In sostanza, molte aziende hanno iniziato ad applicare le logiche del marketing, comunemente associato alla relazione azienda-cliente, all'area dei mercati di approvvigionamento e quindi alle relazioni con i fornitori. Esso rappresenta uno strumento di efficienza che consente alle aziende di cogliere tutte le opportunità offerte dai mercati di fornitura e nasce dall'esigenza di creare un'attività di *intelligence* a supporto dell'attività dei purchasing manager, che devono tenere in considerazione mercati sempre più ampi e distanti, sotto la spinta della globalizzazione e della rapida evoluzione tecnologica.

MICHELA MASTRODONATO

L'intervista - Antonio Baldassarre dell'Università di Bari

"L'analisi di mercato chiave per il buyer"

Durante l'ultima recessione globale, la funzione acquisti ha consolidato un profilo sempre più elevato. Il top management ha cominciato a preoccuparsi di quanto valore e risparmio fossero nascosti nei materiali e nelle forniture che le imprese devono acquistare per svolgere la propria attività. Ne abbiamo discusso con l'autore del libro, Fabrizio Baldassarre.

Qual è allora l'importanza degli acquisti in azienda?

"L'adozione di logiche e soluzioni che migliorino la gestione degli acquisti in una prospettiva di supply management è divenuta una necessità strategica urgente per ogni impresa. Il supply management, pensato non più solo come valvola di controllo dell'afflusso ottimale di beni e servizi, ma anche come mezzo per la distribuzione di valore organizzativo può veramente guidare la direzione strategica e supportare decisioni di business sempre più appropriate".

Qual è, quindi, l'impatto della globalizzazione sui processi d'acquisto aziendali?

"La globalizzazione rappresenta un'enorme opportunità per la funzione acquisti, a patto che l'impresa sia in grado di sfruttarla. È evidente che oggi la localizzazione dei fornitori e l'individuazione delle opportunità più vantaggiose deve avvenire su scala globale, pena l'esclusione dell'impresa dai mercati internazionali, ma in molti casi anche dallo scenario competitivo nazionale. Il *global sourcing* rappresenta, oltre che un'importante leva strategica, una grande spinta innovativa per le aziende, sia sul piano organizzativo sia su quello operativo. Inoltre, come ogni processo d'internazionalizzazione, può risultare estremamente stimolante, poiché impone il confronto con realtà diverse e offre la possibilità di scoprire nuovi modelli culturali e sistemi di valori".

Quali sono i profili professionali degli acquisti nelle imprese e quali le opportunità di lavoro?

"La maggiore attenzione al controllo dei costi ha creato un esponenziale aumento della richiesta di manager degli acquisti. Una crescita addirittura del 121% nel Regno Unito tra il 2001 e il 2010 - il dato è contenuto nel report diffuso dall'Office for National Statistics (ONS) - Personalmente non limiterei le cause di questa congiuntura favorevole di questa professione aziendale alla spasmodica attenzione ai costi posta dalla crisi economica in atto: a mio avviso, infatti, non si può tralasciare che in questi anni sia avvenuta una notevole crescita del profilo professionale delle figure coinvolte negli acquisti. Il buyer è la figura professionale che si occupa degli acquisti di un'azienda oltre a pianificare gli stessi. Deve tener conto, coerentemente al budget disponibile, delle politiche di prezzo dei prodotti; della ricerca e selezione di nuovi fornitori, valutando la capacità, l'affidabilità nelle consegne, la qualità; deve esaminare le offerte e concor-

dare i prezzi di acquisto con la responsabilità di negoziare i termini dei contratti di fornitura; ha la responsabilità di gestire la politica di approvvigionamento dell'azienda; coordina il monitoraggio delle necessità di acquisto tenendo in considerazione la pianificazione produttiva e il livello delle scorte. Il buyer è, oggi, sempre più consapevole dell'importanza del suo compito come uno dei fattori di successo dell'impresa: infatti il suo compito primario è ottenere la qualità più alta ai costi globali più bassi. Questo implica la perfetta conoscenza del mercato di riferimento, dei trend, delle necessità dell'azienda e dei problemi relativi alla logistica e al supply chain management".

Quali sono, di conseguenza, le competenze richieste al buyer?

"Data la necessità della conoscenza a 360 gradi su materie prime, standard di qualità, e prodotto finito, il buyer deve avere competenze in ambito amministrativo e gestionale oltre che in ambito tecnico. Possedere un buon livello di conoscenza delle tecniche di approvvigionamento, delle tipologie contrattuali e delle norme legate alle transazioni commerciali. In particolare, al buyer è richiesta la conoscenza delle tecniche di analisi di mercato; la capacità di redigere e gestire i budget di sua competenza e di reperire le informazioni relative ai mercati di approvvigionamento; la conoscenza dei mercati e della merceologia e dei cicli di lavorazione per essere in grado di valutarne gli standard di qualità; grande capacità nel trattare le condizioni di acquisto e, per questo motivo, grande attitudine alla comunicazione ed all'individuare gli stili di negoziazione, anche di culture diverse. È un esperto di transazioni commerciali e sa predisporre la contrattualistica. Dal momento che il suo raggio di azione lo porta a contatto con i mercati esteri, è necessaria la conoscenza di una o più lingue straniere. Decide in modo e tende, nella gestione dei molti imprevisti legati all'esercizio della professione, al problem solving".

Nel quadro delineato, in continua evoluzione, è importante anche considerare le innovazioni apportate all'attività di approvvigionamento dalle nuove tecnologie. In quali termini?

"Si parla, ad esempio, di e-procurement in relazione all'insieme delle tecnologie che, attraverso il web, consentono di acquisire prodotti e servizi on-line. Un fenomeno legato agli approvvigionamenti on-line è quello dei marketplaces, veri e propri mercati virtuali in cui entrano in contatto acquirenti e fornitori. Gli e-hubs si definiscono verticali se riferiti ad uno specifico settore, oppure orizzontali se riferiti a diversi settori industriali. Un metodo piuttosto diffuso di acquisto on-line è rappresentato dalle cosiddette *reverse auctions* (aste inverse), in cui numerosi fornitori propongono la loro offerta alla ricerca di clienti da acquisire, attraverso una competizione incentrata sui diversi elementi del prodotto/servizio ricercati dall'azienda potenziale cliente".

m.m.