

IL MUST DEL SAVING E LE NUOVE

TENDENZE:

***Dal saving di funzione
al
saving di sistema***



Fabrizio ALBINO RUSSO

Milano, 28/11/2017

DOMANDA

?

**In che mondo ed in che
contesto le aziende si trovano
ad operare oggi ?**

?

RISPOSTA

In un mondo ed in un contesto

IPERCOMPETITIVO

Ma cosa si intende per

IPERCOMPETITIVITA' ?

PREMESSA

- Il mondo è entrato in una nuova fase economica.
- Le economie nazionali sono strettamente legate ed interdipendenti.
- L'interscambio commerciale poggia su flussi di informazioni che circolano alla velocità della luce tramite internet ed i telefoni cellulari.
- *I benefici di questa nuova situazione sono ingenti e tangibili: riduzione dei costi e accelerazione della produzione e distribuzione di beni e servizi;*

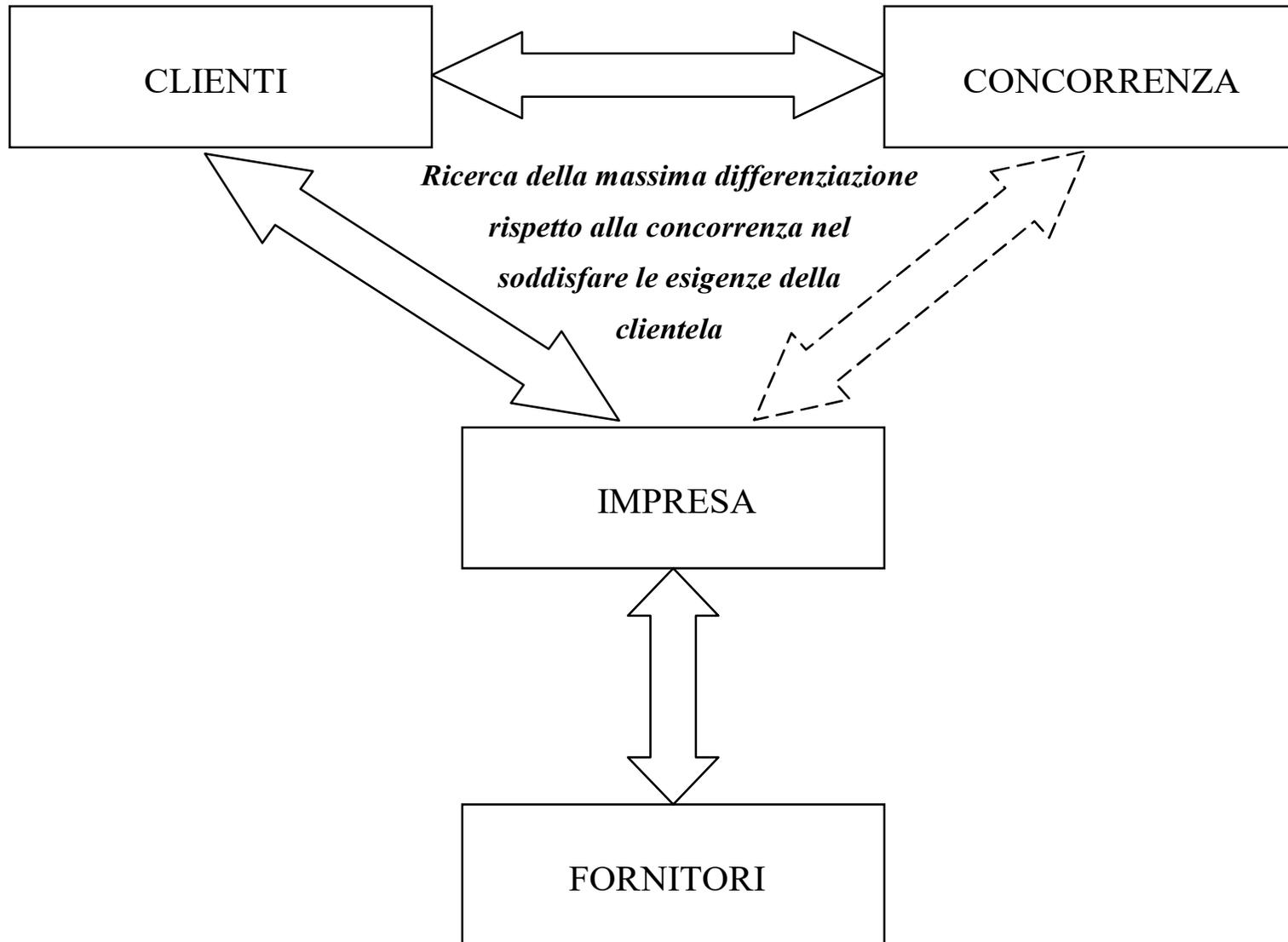
PREMESSA

- Vi è, tuttavia, un risvolto negativo, ossia il notevole innalzamento del livello di rischio e di insicurezza per produttori e consumatori, siano essi acquirenti privati o industriali.
- Questo stato di fatto è comunemente individuato con il termine di *ipercompetizione*.
- L'*ipercompetizione* si manifesta quando le tecnologie o le offerte commerciali sono così innovative che gli standard e le regole del gioco cambiano continuamente, cosicchè i vantaggi competitivi diventano indifendibili.
- L'*ipercompetizione* è caratterizzata da azioni competitive intense e rapide, in scenari in cui i concorrenti si muovono fulmineamente per costruire nuovi vantaggi e intaccare quelli dei rivali.

PREMESSA

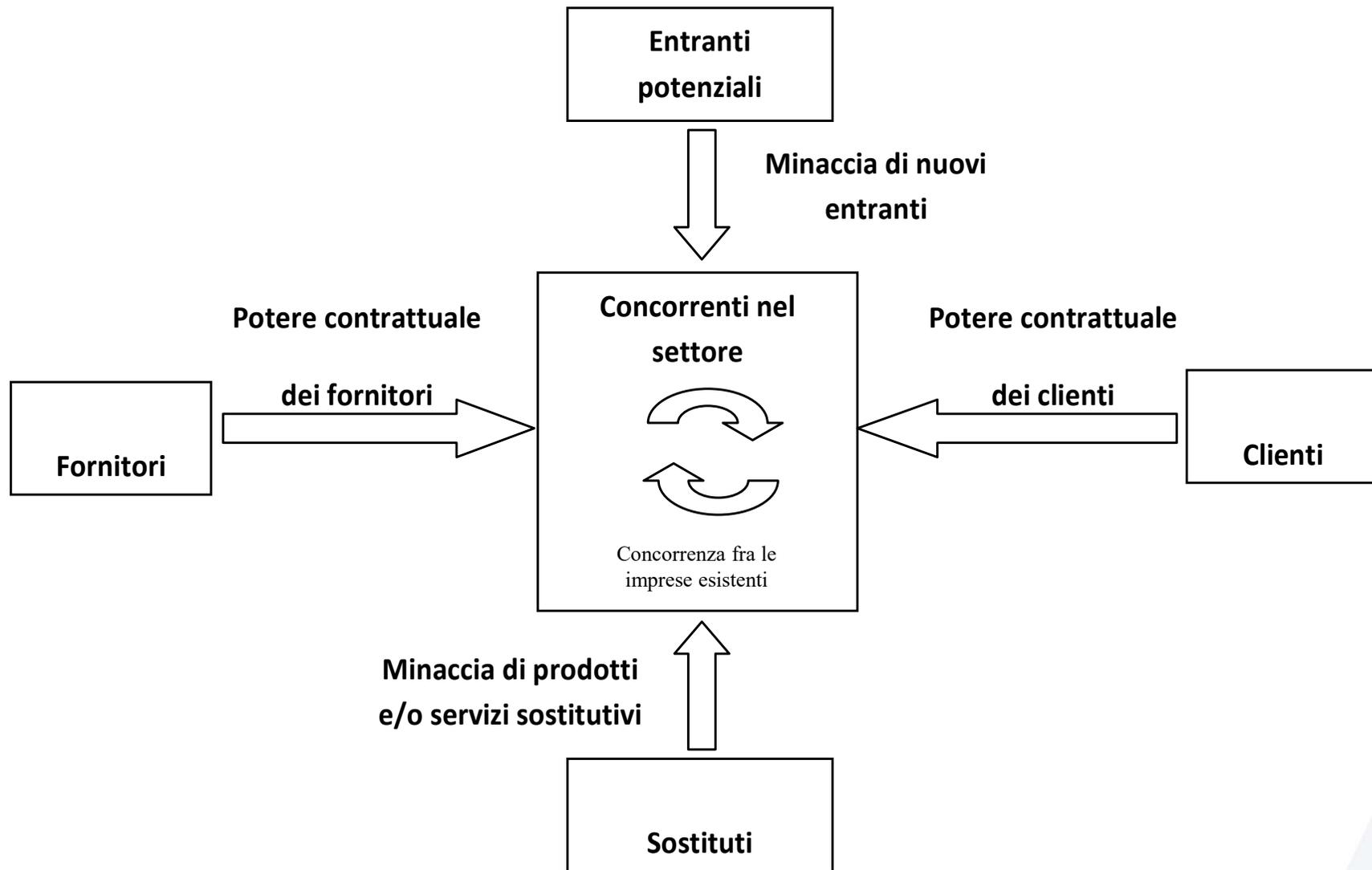
La velocità della turbolenza dirompente causata dall'*ipercompetizione* dipende dalla globalizzazione, dalla comparsa di prodotti alternativi più attraenti, dalla crescente frammentazione delle preferenze dei clienti, dalla deregolamentazione e dall'invenzione di nuovi modelli di business, tutti fattori che concorrono a determinare uno squilibrio strutturale, la caduta delle barriere all'ingresso e alla detronizzazione dei leaders di settore.

Schema inerente il paradigma della strategia competitiva



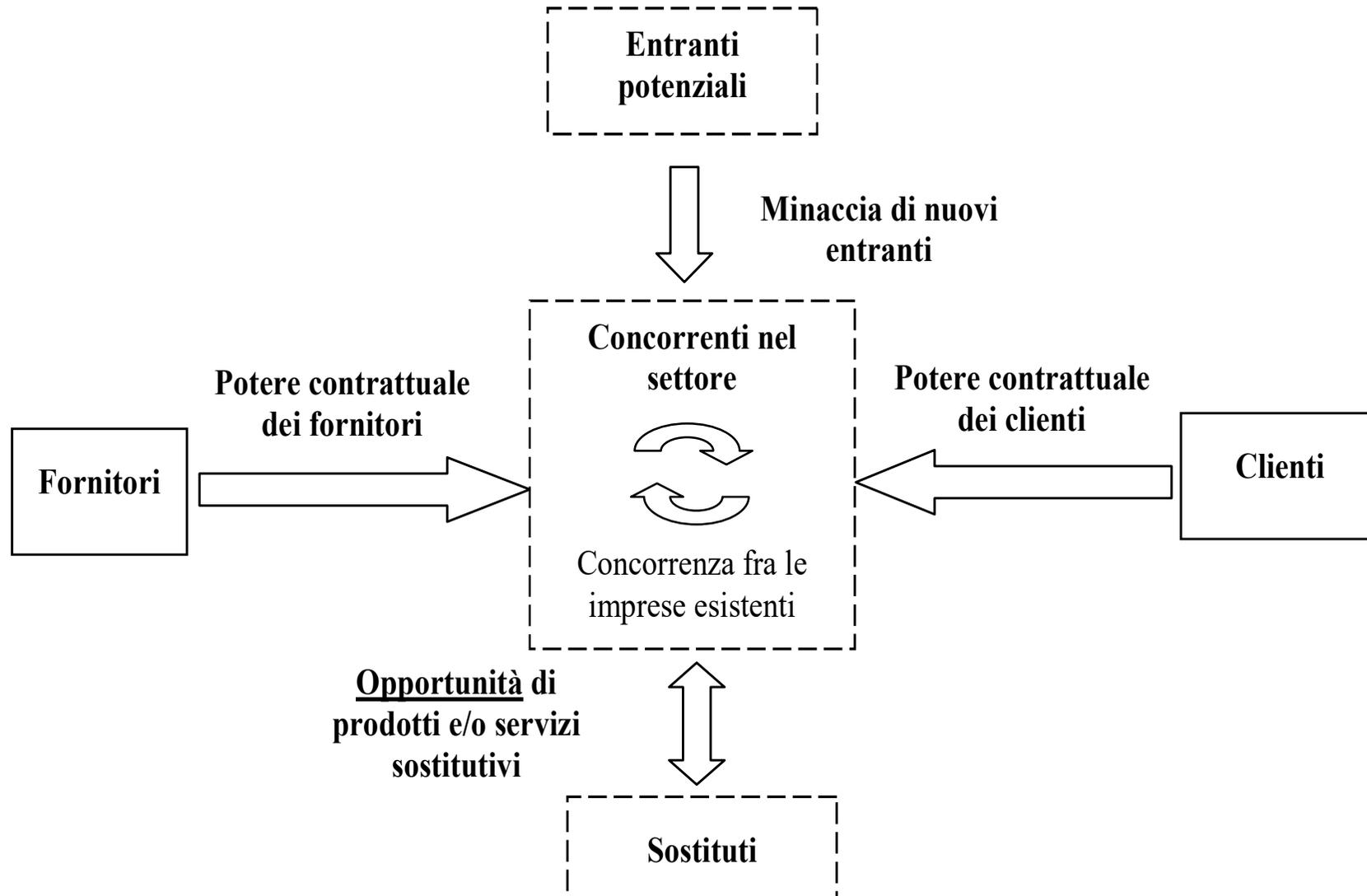
Tratto da: Albino Russo F., 2011, Teoria e pratica del marketing degli acquisti, Ipsoa, Assago (Mi)

Schema delle cinque forze competitive di Porter (*)



(*) Schema elaborato e adattato da: Porter M. E., 1995, *Il vantaggio competitivo*, Ed. di Comunità, Milano

Schema inerente le cinque forze competitive di Porter, declinate sul mercato di approvvigionamento



L'azienda deve sempre impostare le proprie
attività in modo da gestire al meglio la

VALUE CHAIN

The need for continuous improvement demands new ways of conducting business



Per poter espandere la capacità di ricerca del
saving a livello di sistema, è fondamentale essere
in grado di mappare strategicamente i processi

Onde poter comprendere l'impatto di eventuali
inefficienze oltre che poter valutare correttamente
gli effetti di eventuali ed auspicabili azioni di
efficientamento

E' quindi un MUST, per ogni processo analizzato,
sapere:

➤ *Chi fa cosa*

➤ *Come*

➤ *Quando*

➤ *Perché*

Oltre che essere in grado di misurarne le
performance

Il Lean Thinking: I Principi alla Base del Pensiero Lean per la riduzione degli sprechi

Cos'è la Lean?

***“Un approccio sistematico per identificare e eliminare
gli sprechi attraverso il miglioramento continuo,
facendo fluire il prodotto al ritmo della richiesta del
Cliente,
ricercando la perfezione”***

I Principali Strumenti del Lean Thinking: le 5S

Le 5S



1. Selezionare ed eliminare



2. Semplificare



3. Pulire



4. Standardizzare



5. Sostenere con disciplina

I Principali Strumenti del Lean Thinking: gli 8 Sprechi

Gli Otto Sprechi nelle Transazioni

- **Movimento**
- **Magazzino**
- **Attese**
- **Difetti**
- **Problemi di processo**
- **Trasporti**
- **Sovrapproduzione**
- **Talenti sottoutilizzati**
- **Spostamenti non necessari**
- **Transazioni (ordini, fatture ...) bloccate**
- **Ritardi e code**
- **Informazioni incomplete o errate**
- **Parti di processo non necessarie o eseguite in modo errato o non ripetibile**
- **Passaggi di mano non necessari**
- **Eccesso di informazioni inutili**
- **Potenziale non sfruttato**

Le Cause degli 8 Sprechi

- **Organizzazione per funzioni**
- **Gap IT**
- **Controlli non specifica**
- **Processi non adeguati**
- **Assenza di backup e/o risorse polifunzionali**
- **Carichi di lavoro sbilanciati**
- **Lotti**
- **Politiche non aggiornate**
- **Frequenti cambi di priorità**
- **Ruoli e responsabilità non definiti**
- **Assenza di controllo visuale**
- **Aree di lavoro disorganizzate**
- **Mancanza di formazione**
- **Modulistica obsoleta**
- **Assenza di procedure di lavoro**
- **Troppi livelli autorizzativi**

Attività a Valore vs Attività non a Valore

**ATTIVITA'
A
VALORE AGGIUNTO**

**Ogni attività o operazione
che trasforma un prodotto
o un servizio in qualcosa
per cui il Cliente è
disposto a pagare**

**ATTIVITA'
NON A
VALORE AGGIUNTO**

**Tutti i processi che
richiedono tempo, spazio
e risorse ma non
trasformano il prodotto o
servizio in qualcosa che
è venduto al Cliente**

Ma soprattutto: chi è il Cliente?

Attività a Valore vs Attività non a Valore

A Valore Aggiunto → ovvero per cui il Cliente è disposto a pagare

Necessarie → necessarie per il processo o per il modo attuale di lavorare

Identificare	A Valore Aggiunto & Necessarie	Non a Valore Aggiunto & Necessarie	Ridurre
Identificare, Ridurre o Eliminare	A Valore Aggiunto & Non Necessarie	Non a Valore Aggiunto & Non Necessarie	Eliminare

Gestire le Priorità per Ridurre gli Sprechi

	Grande Spreco	Piccolo Spreco
Facile da introdurre	Attaccare Subito	Attaccare Dopo
Difficile da introdurre	Attaccare Dopo	Trascurare

E' inoltre assodato che ormai si compete a livello di **sistema azienda**, contemplando nel sistema anche la propria supply chain e, conseguentemente i propri fornitori

Allo scopo è quindi fondamentale attivare processi
atti a coinvolgere tutti gli attori della propria
supply chain, oltre che le varie funzione aziendali,
in modo da «catalizzare» il maggior valore
aggiunto possibile

L'analisi del valore

L'analisi del valore

VALUE ENGINEERING:

disciplina creativa ed organizzativa per l'ottimizzazione del valore di un prodotto in fase di sviluppo

VALUE ANALYSIS:

disciplina creativa ed organizzativa per l'incremento del valore di un prodotto già sviluppato

L'ANALISI DEL VALORE

Nella pratica, la metodologia di *Value Analysis* o *Value Engineering*, «si riconduce ad uno sforzo organizzativo inteso a:

- 1) *Identificare le funzioni d'uso di un oggetto o insieme di oggetti, di attrezzature e impianti, procedure, fattori acquistati all'esterno.*
- 2) *Stabilire il valore di tali funzioni d'uso.*
- 3) *Realizzare tali funzioni d'uso al più basso costo possibile.*

L'ANALISI DEL VALORE

L'approccio analitico di *Value Analysis* o *Value Engineering* si esplica attraverso attività di brainstorming che, a titolo indicativo e non esaustivo, mirano a rispondere a domande come queste:

- 1) *Potrebbe essere eliminato senza compromettere la funzione stessa o l'affidabilità?*
- 2) *Costa più di quanto vale?*
- 3) *Fornisce prestazioni superiori a quelle richieste?*
- 4) *Necessita di tutti gli elementi di cui è costituito?*
- 5) *Esiste qualcosa di meglio in grado di svolgere le stesse funzioni?*
- 6) *Potrebbe essere fabbricato con un ciclo meno costoso?*
- 7) *Potrebbe essere sostituito da un pezzo standard (normalizzato) o da un prodotto speciale, ma esistente sul mercato?*
- 8) *Date le quantità richieste, è possibile usare attrezzature differenti?*
- 9) *L'articolo possiede caratteristiche di progetto non indispensabili?*
- 10) *E' possibile accorpare due o più componenti?*
- 12) *Come si può ridurre il peso?*
- 13) *Vi sono componenti non standard che possono essere eliminati?*

Il Valore

VALORE per il produttore = FUNZIONI / COSTO

VALORE per il cliente = PRESTAZIONI / PREZZO

Occorre far coincidere funzioni e prestazioni attese minimizzando i costi

Cliente e Costruttore

Interrogativi che si pone il cliente nell'acquisto di un prodotto:

1. Che funzioni sto acquistando?
2. Che funzioni realmente desidero o mi servono?
3. Esiste un prodotto di minor costo che dà le stesse prestazioni?

Interrogativi del costruttore nell'impostare un nuovo progetto:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Di cosa si tratta? | Descrizione del prodotto |
| 2. Cosa fa? | Identificazione delle sue funzioni |
| 3. Quanto costa? | Attribuzione dei costi alle funzioni |
| 4. È possibile svolgere lo stesso lavoro in altro modo? | Processo creativo |
| 5. Quanto mi costerebbe? | Ricerca del miglior valore |

La Fasi del Piano di Lavoro

1. Impostazione dello studio

2. Raccolta di documentazione e di informazioni

3. Analisi delle funzioni e dei costi

4. Ricerca delle soluzioni (*Fase creativa*)

5. Valutazione delle soluzioni (*Fase di valutazione ,selezione e sviluppo*)

6. Presentazione delle proposte

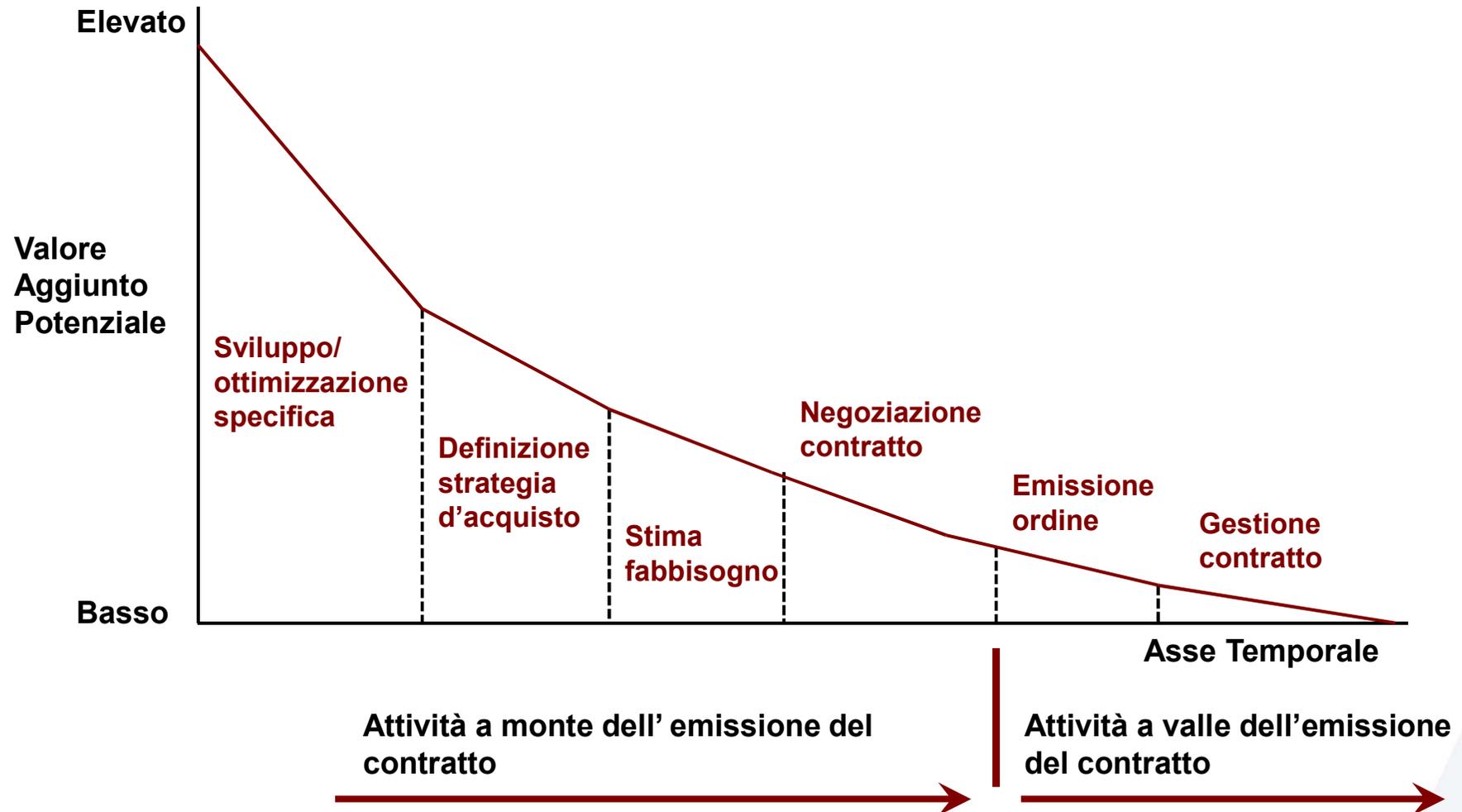
7. Implementazione del progetto

Fase preliminare

(Fase di presentazione e di attuazione)

L'early involvement

Valore Aggiunto del Processo di Acquisto



L'EARLY INVOLVEMENT

- Come assicurare la validità e la correttezza dei prezzi dei componenti e le “performances” che sono state considerate per calcolare I costi dei nuovi prodotti?
- Come assicurare ai team di progetto la disponibilità delle tecnologie e dei fornitori che hanno maggiori probabilità di fornire **valore aggiunto** e di incrementare la competitività dei nuovi prodotti?
- Come riposizionare le relazioni di fornitura, incrementando al reattività dei fornitori, in modo da ridurre il time to market?
- Come evitare I problemi di passaggio dalla fase di sviluppo e prototipale a quella di lancio e di produzione?

L'EARLY INVOLVEMENT

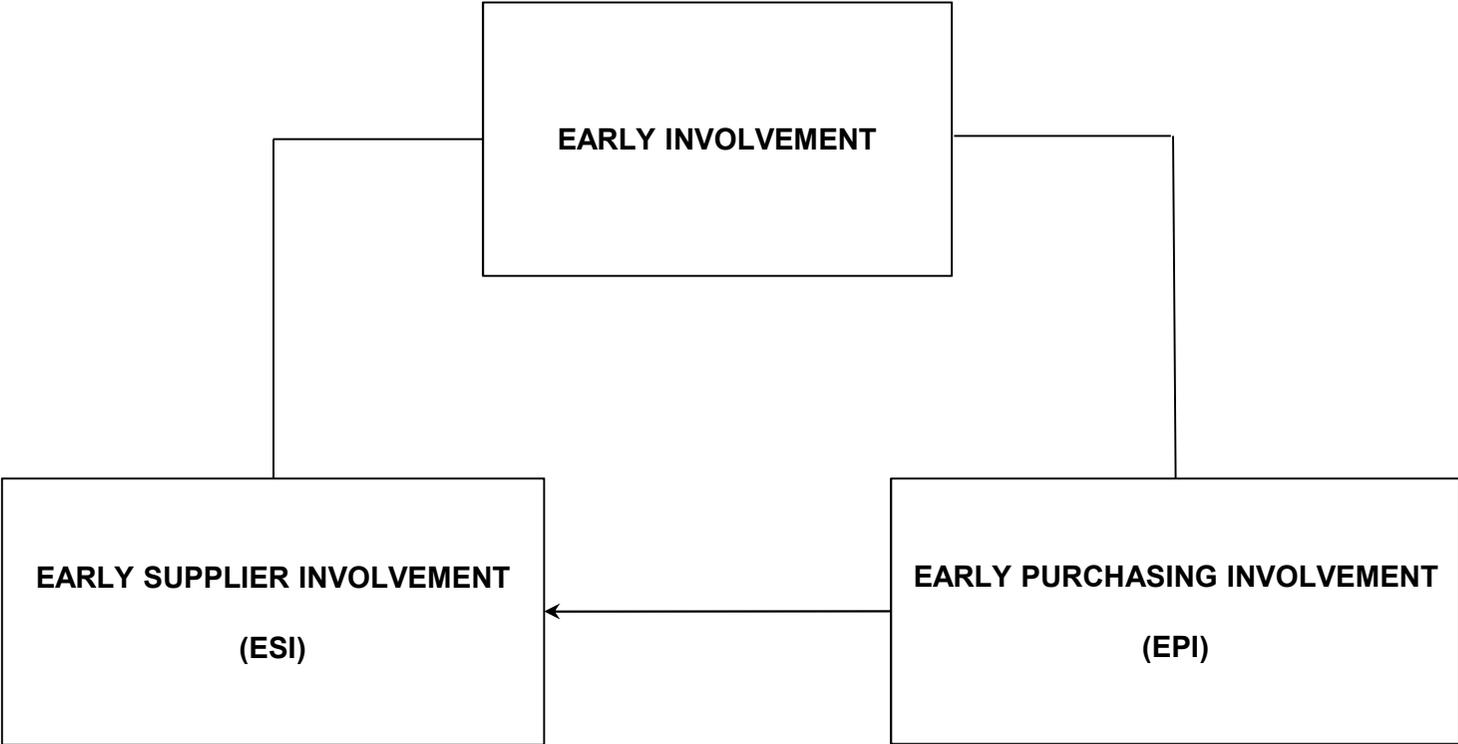
L'Early Involvement è caratterizzato da due aspetti peculiari:

- 1) Il Supplier Early Involvement o Early Supplier Involvement (ESI)**
- 2) Il Purchasing Early Involvement o Early Purchasing Involvement (EPI)**

L'EARLY INVOLVEMENT

L'ESI e l'EPI sono tra loro complementari, nel senso che possono essere “praticati” entrambi a fronte di un medesimo progetto (in sequenza), anzichè singolarmente.

LA DICOTOMIA DELL'EARLY INVOLVEMENT



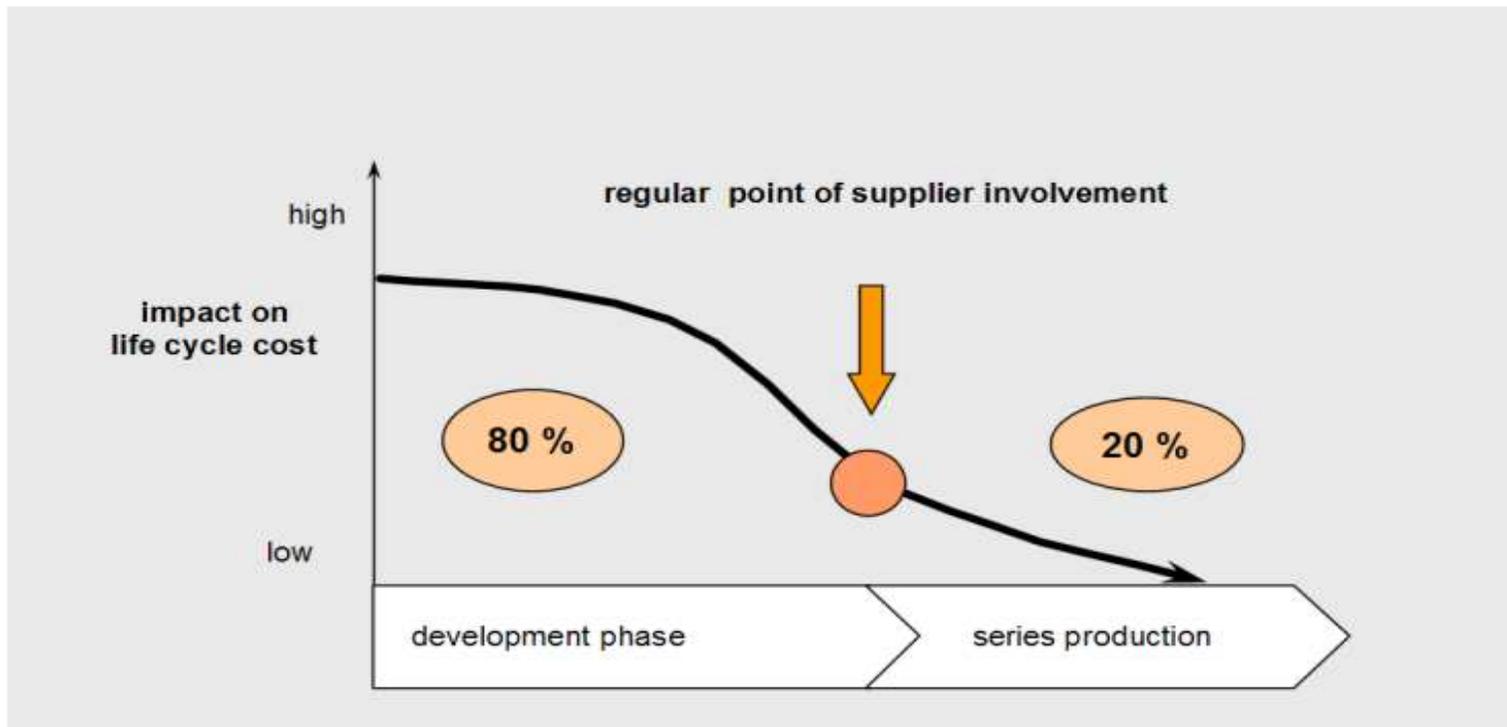
Ma come “opera” l’ Early Supplier Involvement (ESI)?

L’ESI è il coinvolgimento “precoce” dei fornitori in maniera controllata, in modo da consentire all’azienda cliente di comprendere cosa il fornitore stesso può offrire onde favorire l’acquisizione di valore aggiunto e di vantaggi competitivi.

Conseguentemente, a titolo indicativo e non esaustivo, tramite l’ESI è possibile coinvolgere il fornitore già nel processo di progettazione, in modo da ridurre i costi globali del prodotto finale.

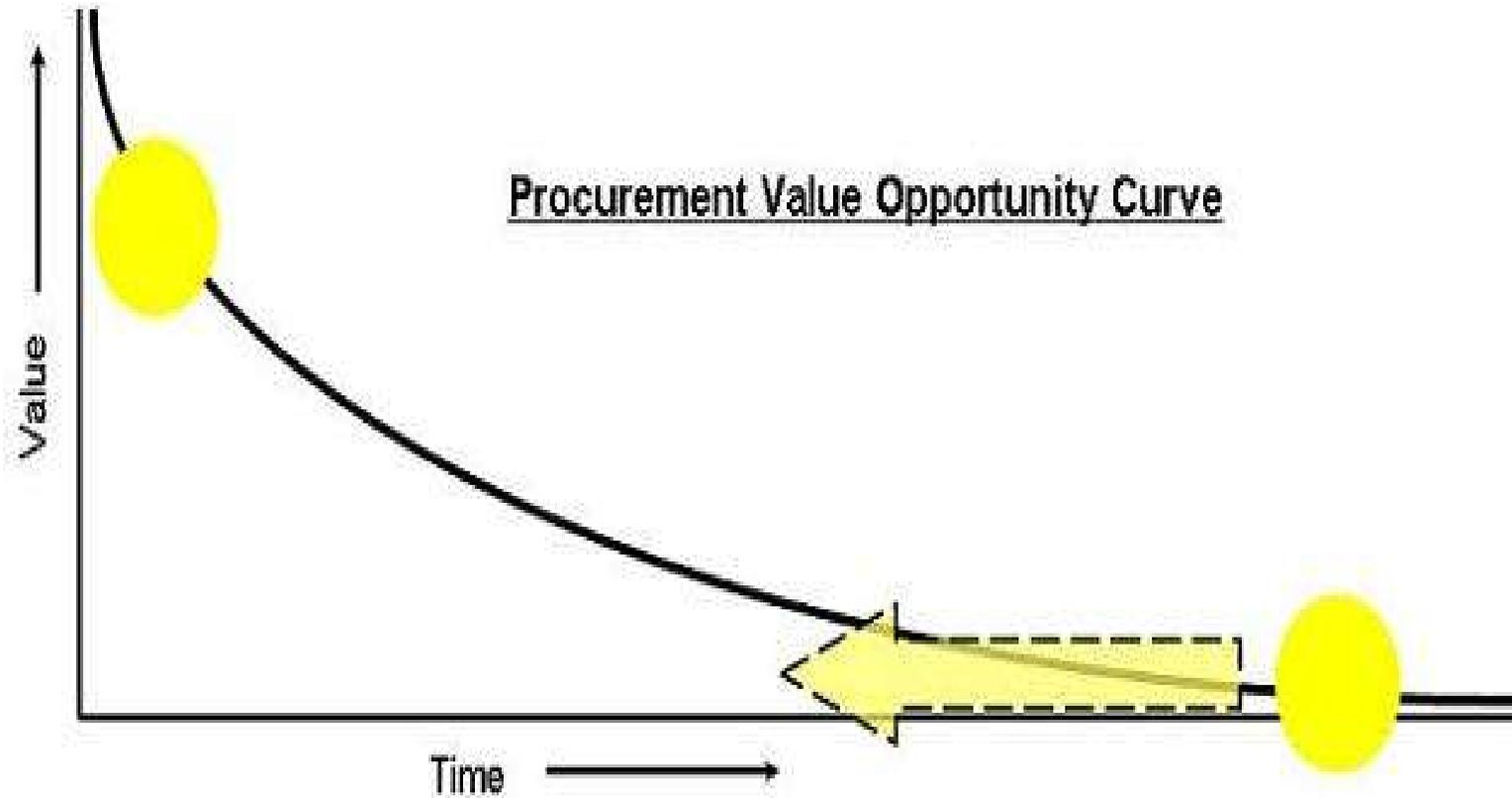
In estrema sintesi è un modo per creare un coinvolgimento controllato e bilanciato del fornitore nelle attività aziendali, cercando di farlo il prima possibile.

VANTAGGI ECONOMICI DEL COINVOLGIMENTO «PRECOCE» DEL FORNITORE



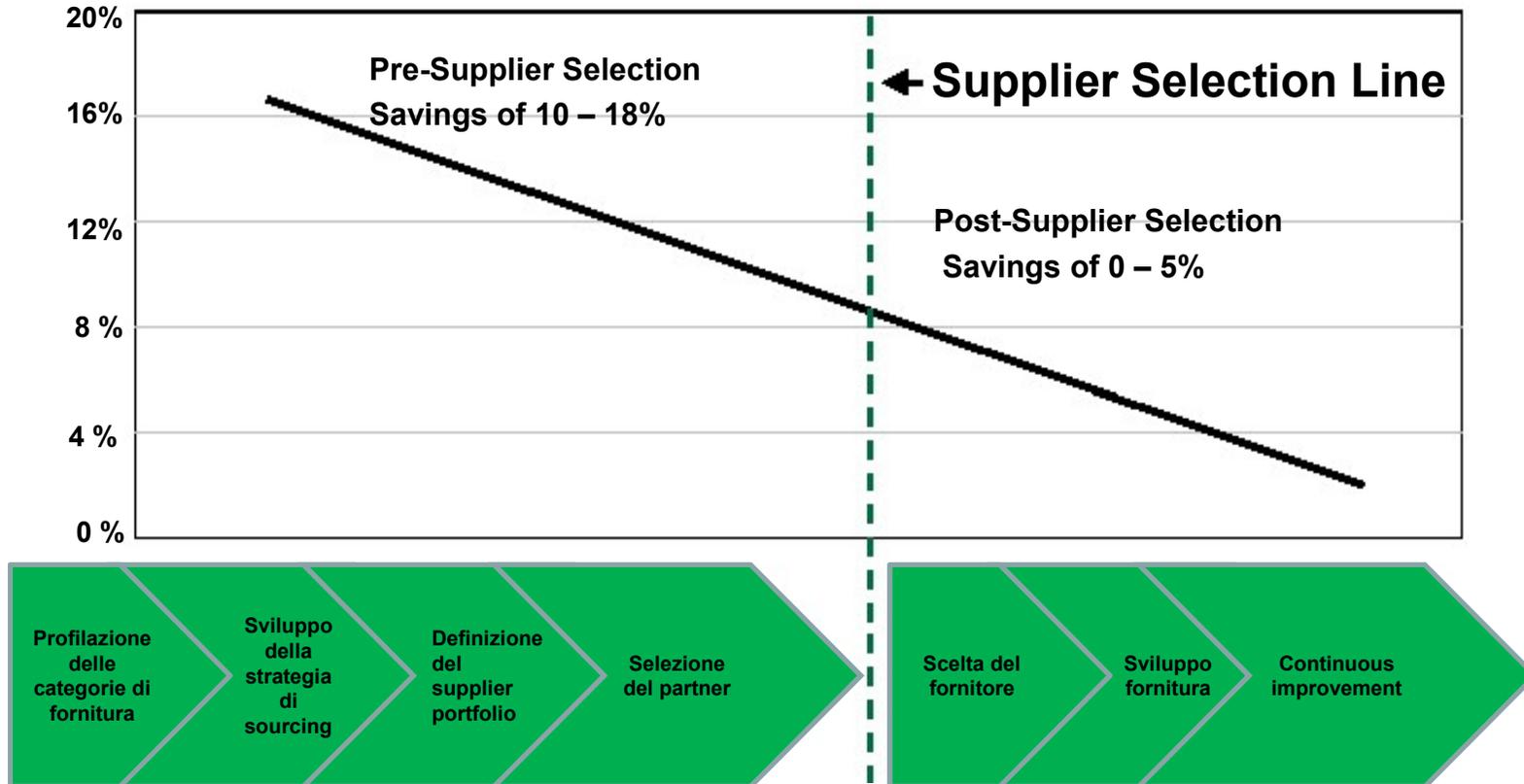
In un processo efficace per lo sviluppo di un nuovo prodotto, non si può prescindere da un coinvolgimento “precoce” dell’ente preposto agli acquisti.

EARLY PROCUREMENT INVOLVEMENT



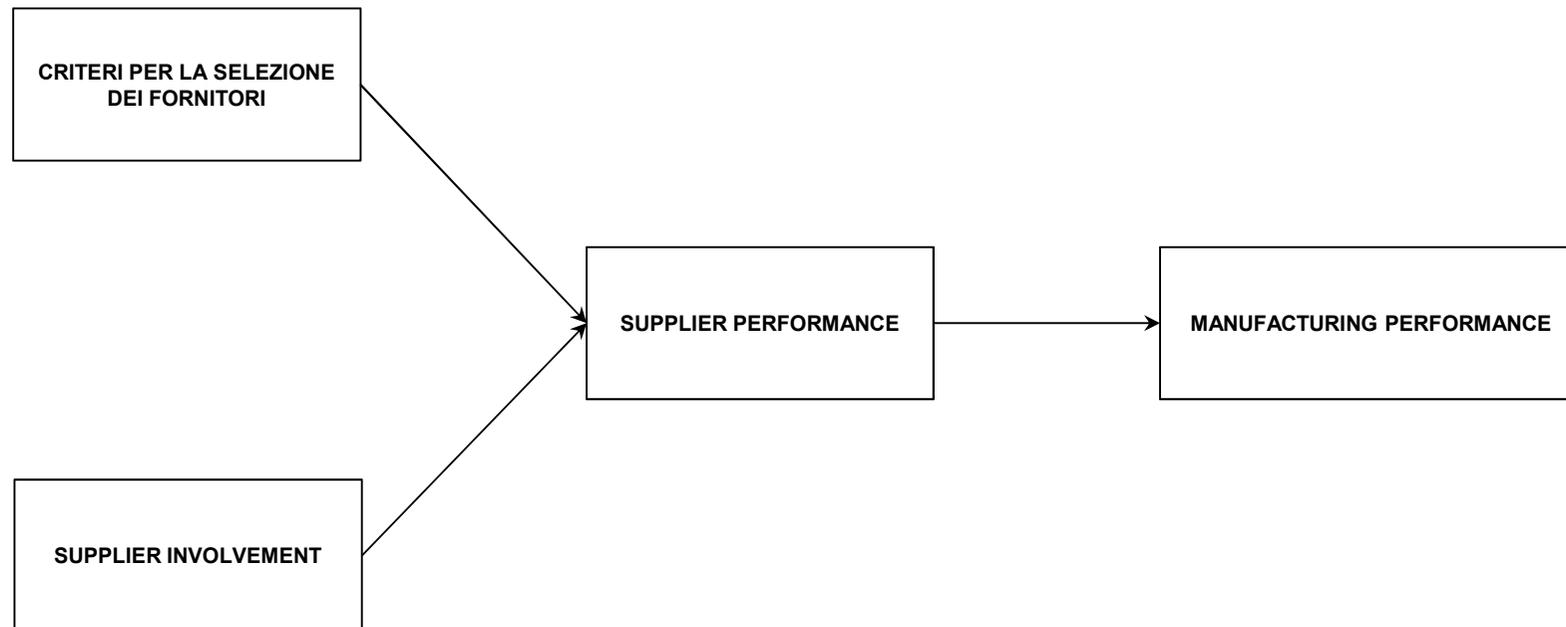
La **Procurement Value Opportunity Curve** illustra il valore aggiunto che l'ente preposto agli acquisti può portare quando è coinvolto il prima possibile.

EARLY PROCUREMENT INVOLVEMENT



Tratto ed adattato da: "Best Practices" Newsletter - Volume 19, March - 2004

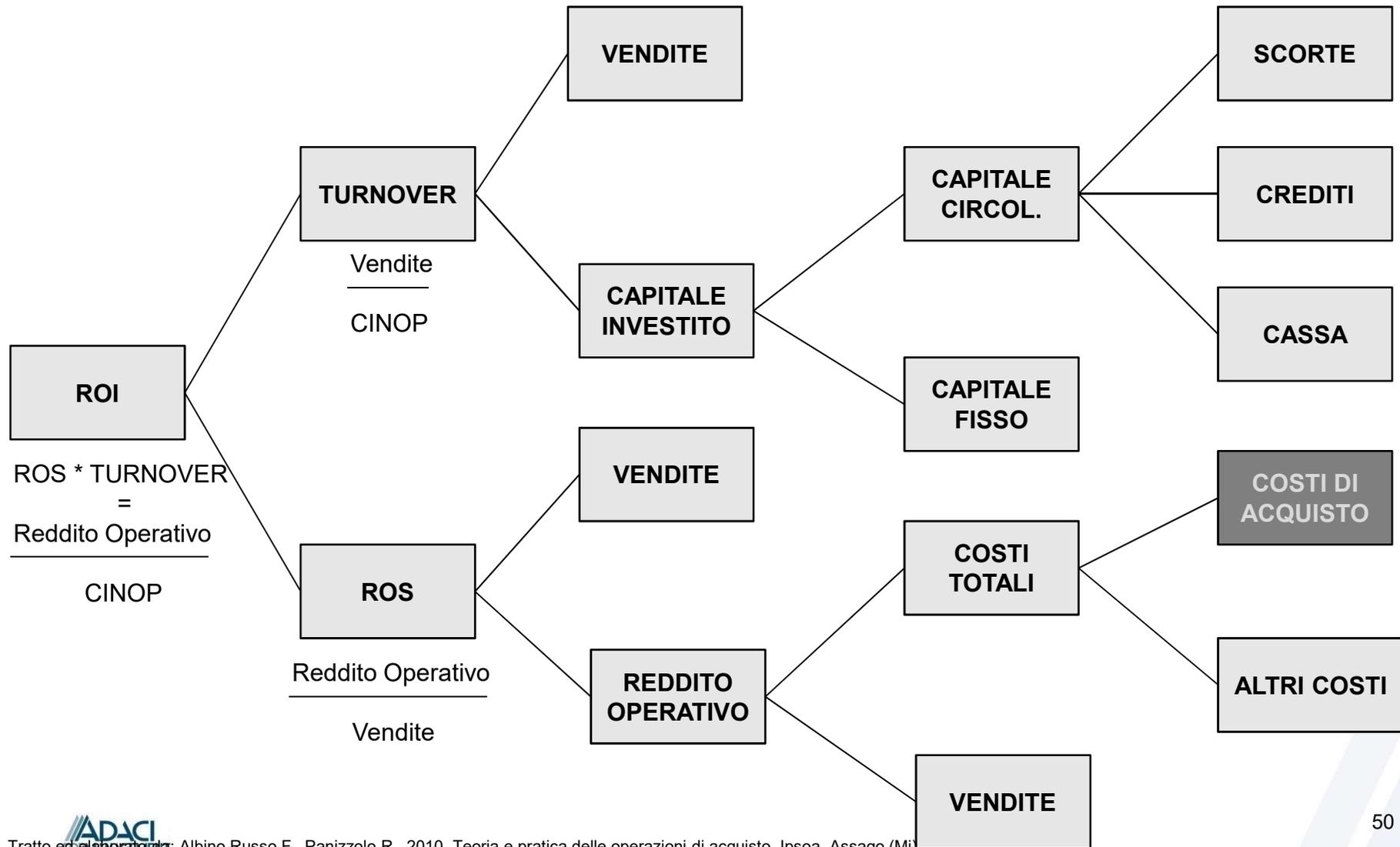
SUPPLIER RELATIONS E MANUFACTURING PERFORMANCE



Tratto ed elaborato da: Abu Bakar Abdul Hamid - The Impact of Purchasing and Early Supplier Involvement (ESI) in a Manufacturing Firm - Management Department Faculty of Management and Human Resource Development - UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA – 2006 e da Tracey e Vonderembse, 2000

**COME
OTTENERE COMMITTMENT
PER
IL PROGETTO DI SOURCING**

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELL'EFFETTO LEVA

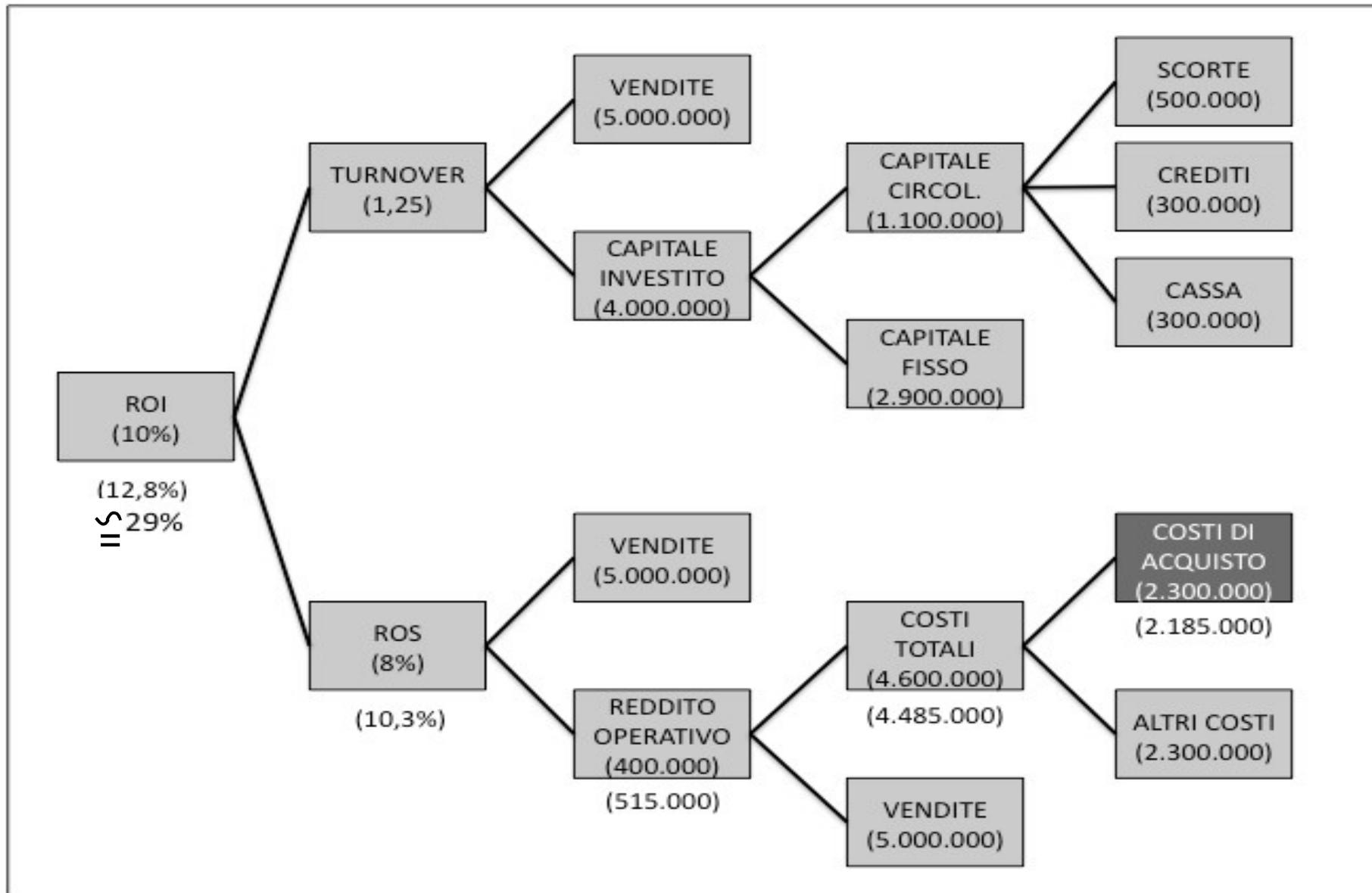


ESEMPIO DI EFFETTO LEVA

Ipotizziamo delle **VENDITE** pari a 5.000.000 €
e
dei **COSTI DI ACQUISTO** pari a 2.300.000 €

Prendendo come riferimento una **riduzione** dei costi di acquisto del **5%**, pari a **115.000 €**, questo comporta un **miglioramento** del **ROS** dall'**8%** al **10,3%** e, quindi, un miglioramento del **ROI**, il cui valore **aumenta** del **29%** (dal **10%** al **12,8%**).

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA INERENTE L'ESEMPIO DI EFFETTO LEVA



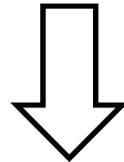
ESEMPIO DI EFFETTO LEVA

Per generare il medesimo incremento di utile, quale aumento dei volumi di vendita sarebbe stato necessario realizzare con l'attuale 8% di margine di profitto (ROS) ?

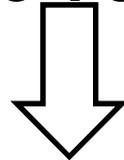
ESEMPIO DI EFFETTO LEVA

Il seguente calcolo fornisce la risposta:

$$\text{Aumento di utile} = \text{nuove vendite} \times 0,08$$



$$115.000 = \text{nuove vendite} \times 0,08$$



$$\text{nuove vendite} = 115.000 / 0,08 = 1.437.500$$

Quindi, è richiesto un **incremento delle vendite** pari al **28,8%** per conseguire l'**incremento di utile** generato da una riduzione del **5%** nei **costi d'acquisto** dei materiali:

$$(1.437.500 / 5.000.000) \times 100 = 28,8\%$$

E' quindi evidente il ruolo strategico dell'ente preposto agli Acquisti per quanto concerne l'azienda e la relativa catena del valore, le cui attività, però, vanno intese come un processo cui tutti gli enti aziendali sono chiamati a dare il proprio contributo.

Ragion per cui qualunque azione volta al miglioramento delle attività correlate direttamente o indirettamente agli acquisti, non può prescindere da un adeguato “commitment” e supporto da parte del Top Management.

Grazie per l'attenzione!