

La competizione sul tempo

Leve gestionali (es.: la gestione dei fornitori)

Evoluzione Gestionale

- I **PRINCIPI** di fondo:
 - **orientamento al cliente**
 - enfasi sul **miglioramento continuo**
 - **coinvolgimento** del personale a tutti i livelli
- presenti sia come obiettivi, sia come prassi manageriale, sia come modelli organizzativi

Evoluzione Gestionale

- Gli **ORIENTAMENTI**:

- Ricerca della **semplicità**: *semplificare problemi complessi è più produttivo che elaborare soluzioni complesse*
- Ricerca della **stabilità**: rendere il sistema capace di assorbire le perturbazioni con transitori brevi
- Ricerca della **ripetitività**
- Ricerca della **collaborazione**: tra le diverse funzioni aziendali, con la manodopera, con i clienti, con i fornitori
- **Eliminazione degli sprechi**: tutto ciò che non crea valore è spreco (sovrapproduzioni, tempi di attesa, code alle stazioni, movimentazioni non necessarie, scarti, tempi di setup...)

Evoluzione Gestionale

- In termini di GESTIONE dei FORNITORI, il livello corretto di **DECENTRAMENTO** **PRODUTTIVO** deve essere scelto tenendo conto dell'importanza di **CONTROLLARE** **DIRETTAMENTE** le leve del processo produttivo in funzione delle esigenze di:
 - **SERVIZIO LOGISTICO**
 - **QUALITA'**

Evoluzione Gestionale

- Il rapporto con i **FORNITORI** viene spesso riformulato:
 - abbandonando la logica del **COSTO MINIMO**
 - privilegiando una **COMAKERSHIP** di medio-lungo periodo
- Migrazione da **ACQUISTI** ad **APPROVVIGIONAMENTI**

Evoluzione Gestionale

- **Acquisti**

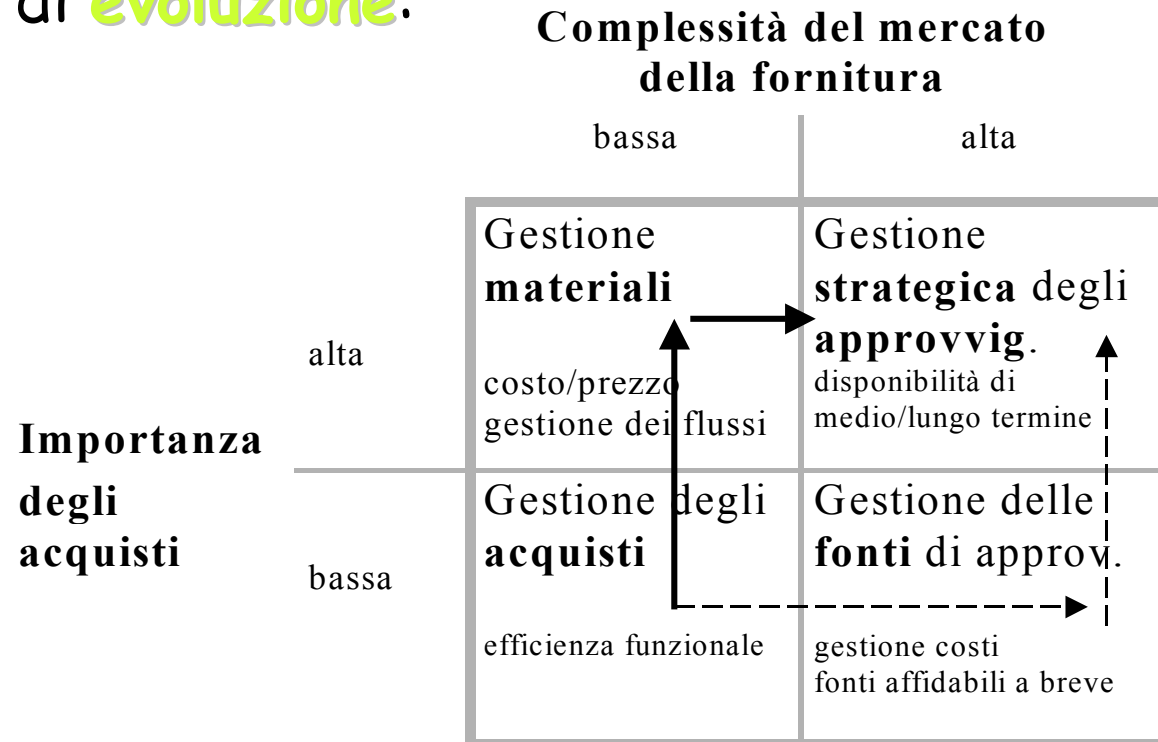
- insieme di attività che si concretizzano con la stipula di un contratto tra venditore e committente per la fornitura di beni e/o servizi

- **Approvvigionamenti**

- insieme di attività destinate a garantire un regolare flusso di beni e/o servizi secondo una pianificazione aziendale predeterminata
- Si differenzia per tipologia di processo direzionale, orientamento temporale e grado di integrazione con le altre funzioni

Evoluzione Gestionale

- I sentieri di **evoluzione**:



Evoluzione Gestionale

- L'**evoluzione** della funzione Acquisti - Approvvigionamenti è un prerequisito per **SUPPORTARE** il processo di **CRESCITA AZIENDALE**
- I fornitori e terzisti devono avere "compatibilità **genetica**"
- In alternativa per supportare il processo di crescita è necessario **INTERNALIZZARE**
- Questo impone di riconsiderare in modo **CRITICO** le scelte di "make or buy" operate in passato

Evoluzione Gestionale

• MAKE

- strategicità delle fasi
- qualità
- riservatezza
- economie di scala e di apprendimento
- fornitori inaffidabili

• BUY

- elasticità rispetto alla domanda
- capacità produttiva insufficiente
- esternalizzazione di fasi non cruciali
- ricerca di differenziali di costo

Evoluzione Gestionale

- Le **FASI** di evoluzione del rapporto con il fornitore-terzista
 - approccio **CONVENZIONALE**
 - miglioramento della **QUALITA'**
 - integrazione **TECNICA**
 - integrazione **STRATEGICA**

Evoluzione Gestionale

Approccio **CONVENZIONALE**:

- priorità al prezzo
- rapporto tra controparti
- ispezioni in ingresso
- presidio per "ispezioni" sui fornitori

i fornitori sono negozi dove comprare al miglior prezzo

Evoluzione Gestionale

Miglioramento della **QUALITA'**:

- priorità alla conformità
- valutazione sui costi totali della qualità
- avvio di rapporti di lungo termine
- autocertificazione del livello qualitativo
- riduzione del numero di fornitori
- avvio di forniture JIT

fare la qualità assieme al fornitore

Evoluzione Gestionale

Integrazione **TECNICA**:

- presidio dei processi del fornitore lungo tutta la catena dello sviluppo nuovo prodotto
- codesign di prodotto e di processo
- valutazione delle "process capabilities"
- estensione di autocertificazione e JIT
- programmi di miglioramento congiunti

il processo produttivo inizia a casa del fornitore

Evoluzione Gestionale

Integrazione **STRATEGICA**:

- presidio comune dei processi di business
- vendor rating tecnologico e strategico
- feedback dal mercato trasmessi al fornitore
- codesign esteso
- sistemi di quality assurance integrati
- programmi di sviluppo del business congiunti

fare business assieme al fornitore