

PROGETTAZIONE DELLA RETE DI FORNITURA

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2021/ 2022

Dott.ssa Domenica Lavorato

Un modello di gestione dei processi

La gestione dei processi implica numerose decisioni che ne stabiliscono la finalità complessiva, la struttura e le pratiche operative.

Le decisioni possono essere classificate in quattro gruppi corrispondenti a quattro filoni di attività:

1. **Dirigere la strategia complessiva dei processi (DIREZIONE)**- *prerequisito per la progettazione dei processi è la piena comprensione dei processi e della loro finalità strategica, e di come tale finalità strategica si traduce in realtà*
2. **Progettare i prodotti, i servizi e i processi (PROGETTAZIONE)**- *la progettazione è l'attività che consiste nel determinare la struttura fisica, la forma e la composizione dei processi, nonché dei prodotti e dei servizi che vengono realizzati*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo**- *una volta progettata, la realizzazione dei prodotti e l'erogazione dei servizi va pianificata e controllata*
4. **Sviluppare le performance del processo (SVILUPPO)**- *si sta diffondendo sempre più la convinzione che i manager dei processi non possano semplicemente continuare a realizzare prodotti ed erogare i servizi come hanno sempre fatto. Essi hanno il compito di sviluppare le competenze necessarie (Migliorare le competenze) per migliorare le performance del processo*

Introduzione

Perché è importante studiare la progettazione della rete di fornitura?

- Tutte le aziende e tutte le organizzazioni fanno parte di una rete più ampia ed interconnessa di altre aziende e organizzazioni
- È la rete di fornitura (supply network) che include i fornitori e i clienti, i fornitori dei fornitori, i clienti dei clienti e così via
- Gli operations manager contribuiscono ad influenzare la natura o la «struttura» del network di fornitura

Che cos'è la progettazione della rete di fornitura? (1)

- Riguarda la definizione della struttura della rete e delle competenze delle proprie operations e delle operations altrui con cui l'azienda interagisce.
- La rete di fornitura include le catene dei fornitori che apportano input alle operations, le catene di clienti che ricevono output dalle operations. Potrebbe includere anche altre aziende, che in alcune circostanze agiranno da concorrenti
- Consiste in 3 attività interrelate:
 1. Strutturare la rete (e quindi decidere quanta parte possederne)
 2. Influenzare la localizzazione delle operations che ne fanno parte
 3. Pianificare la strategia relativa alla capacità di lungo termine per ciascuna componente della rete

Che cos'è la progettazione della rete di fornitura? (2)

- Nella progettazione dei processi, le decisioni si possono prendere con ragionevole certezza che verranno attuate secondo le attese
- Nella progettazione della rete di fornitura, a parte il fatto che il compito è più complesso, c'è un'ulteriore differenza: la maggior parte della rete che viene progettata potrebbe non essere sotto il controllo diretto dei progettisti. I fornitori, i clienti e gli altri componenti della rete sono operazioni indipendenti. E naturalmente perseguiranno quelli che sono i loro effettivi interessi

La parola «progettazione» nella strutturazione della rete di fornitura significa «influenzare» e «negoziare» anziché progettare in senso tradizionale. Tuttavia, il concetto di progettazione offre un'utile prospettiva per studiare la configurazione strategica della rete di fornitura, perché trasmette l'idea che è necessario comprendere le singole componenti della rete, le loro caratteristiche e le relazioni che uniscono le componenti

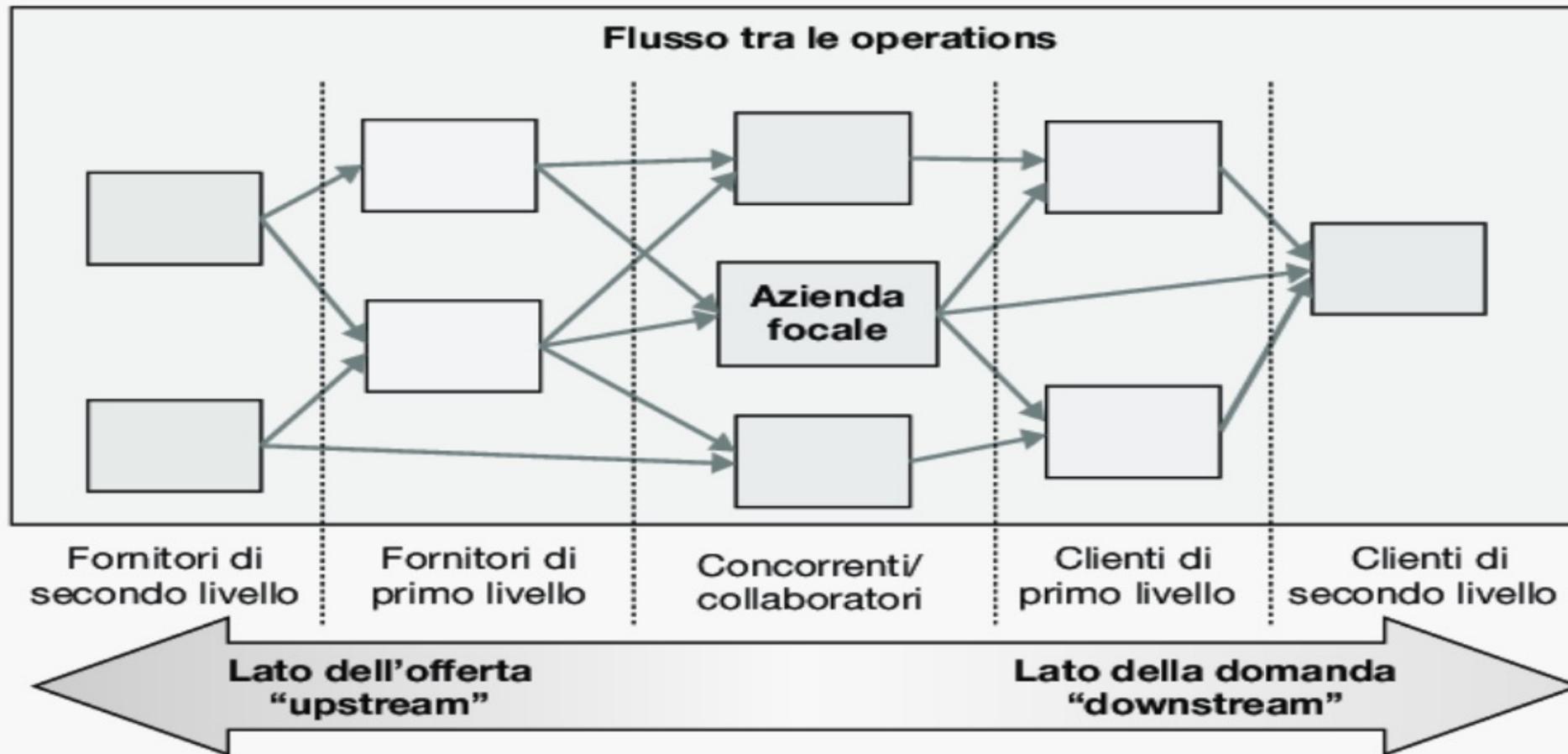
Le componenti della rete di fornitura

- Sul lato dell'offerta dell'azienda «focale» (quella da cui si determina la prospettiva della rete) vi è un gruppo di operations che forniscono direttamente tale azienda, sono i **FORNITORI DI PRIMO LIVELLO**. Essi vengono riforniti dai **FORNITORI DI SECONDO LIVELLO**. Ma alcuni fornitori di secondo livello potrebbero anche servire direttamente l'azienda focale.
- Sul lato della domanda, i **CLIENTI DI PRIMO LIVELLO** sono quelli dell'azienda focale. Essi forniscono a loro volta i **CLIENTI DI SECONDO LIVELLO**, anche se l'azienda focale potrebbe fornire direttamente tali clienti
- I clienti ed i fornitori che hanno contatto diretto con l'azienda focale costituiscono la rete immediata di fornitura

Il flusso che attraversa la rete

- I materiali, i componenti, le informazioni, le idee e talvolta anche le persone fluiscono attraverso la rete di relazioni cliente-fornitore costituita da tutte queste operations. Oltre al flusso dei materiali da monte a valle, ciascun collegamento cliente-fornitore dà un feedback di ordini e informazioni.
- Per esempio, quando le scorte sono basse, i dettaglianti ordinano ai distributori che poi ordinano al produttore, che a sua volta ordinerà ai propri fornitori, che riassortiranno il magazzino acquistando dai propri fornitori. Dunque, il flusso è un processo a due vie in cui in un senso fluiscono le merci e nell'altro le informazioni.

Le componenti della rete di fornitura- figura



Esempi...

- Esempio Intel
- Esempio BBC

Che cos'hanno in comune questi due esempi?

Che cos'hanno in comune questi due esempi? (1)

- A prima vista sembrano del tutto diversi.
- ✓ Intel ha sviluppato una strategia molto precisa per la selezione delle nuove sedi produttive e per l'introduzione di nuove capacità nella sua rete globale di fabbriche.
- ✓ BBC, un'azienda pubblica, ha scelto di affidare la gestione della divisione tecnologica ad un'azienda privata.

Che cos'hanno in comune questi due esempi? (2)

- Elemento comune: entrambe stanno prendendo decisioni che influenzeranno in qualche modo le loro reti di fornitura.
- ✓ Le fabbriche della Intel rimangono di proprietà e sotto il suo controllo.
- ✓ La BBC ha deciso di ridurre la porzione di rete posseduta cedendo la divisione tecnologica alla Siemens.
- Nel loro insieme, i due esempi coprono gli aspetti principali delle decisioni strategiche relative alle reti di fornitura:
 1. Che forma si dovrebbe dare alla rete, sia in termini di caratteristiche di relazioni tra le operations esistenti all'interno della rete, sia in termini di quantità di rete che l'azienda dovrebbe possedere?
 2. Dove si dovrebbero situare le singole parti della rete possedute dall'azienda?
 3. Quale capacità dovrebbe avere in un determinato momento ogni componente della rete posseduta dall'azienda?

Come si deve configurare la rete di fornitura?

- Un'azienda vorrà utilizzare la propria influenza per gestire il comportamento della rete riconfigurandola in modo da modificare la sfera delle attività svolte da ciascun operations e la natura delle relazioni.
- L'esempio più comune di riconfigurazione della rete è offerto dai tentativi fatti da molte aziende negli ultimi anni di **RIDURRE IL NUMERO DI FORNITORI CON CUI INTERAGISCONO DIRETTAMENTE**
- Interagire con centinaia di fornitori potrebbe essere costoso per un'azienda e impedirle di sviluppare stretti rapporti con i fornitori. Tutto ciò ha portato molte aziende a riconfigurare la propria rete di fornitura sul lato dell'offerta per renderla più semplice e ordinata

LA RIDUZIONE DEL NUMERO DEI FORNITORI PUÓ FAR DIMINUIRE I COSTI DI TRANSAZIONE E ARRICCHIRE LE RELAZIONI CON I FORNITORI

Disintermediazione

- Un altro trend in atto è costituito dal fatto che le aziende operanti all'interno di una rete bypassano i clienti e i fornitori per entrare in contatto direttamente con i clienti dei clienti o con i fornitori dei fornitori
- Questa eliminazione degli intermediari prende il nome di «**disintermediazione**»
- Un tipico esempio di questo fenomeno è il modo in cui internet ha consentito di «disintermediare» i dettaglianti tradizionali nella fornitura di beni e i servizi ai consumatori. Per esempio, molti servizi del settore turistico che venivano tradizionalmente venduti attraverso le agenzie di viaggi si possono ormai ottenere direttamente dai fornitori

Coopetizione

Nel lungo termine si crea valore per la rete totale se si trova il modo di accrescere il valore per i fornitori e per i clienti

Tutti i player che operano nella rete, che siano clienti, fornitori, concorrenti o partner complementari, possono essere di volta in volta amici o nemici. Non si tratta di un comportamento insolito...il termine utilizzato per descrivere questo concetto è «**coopetizione**»

Esempio di «coopetizione» nei settori dell'arte, della moda e del food ?

Internalizzare o esternalizzare? Produrre internamente o acquisire? Le decisioni di integrazione verticale (1)

- Non c'è nessuna azienda che faccia internamente tutto ciò che occorre per realizzare i suoi prodotti o i suoi servizi
- Ad esempio nelle aziende alimentari....i panettieri non coltivano il grano
- Le aziende che realizzano borse....non producono la pelle
- I musei....non producono le opere
- È il cosiddetto «**outsourcing**» ed è diventato un tema di primaria importanza per tutte le aziende. Oggi, di più che nel passato, una quota più consistente delle attività di produzione viene attualmente acquistata da fornitori esterni
- Vengono esternalizzati molti processi e si parla anche di «Business process outsourcing» (BPO)
- Lo scopo è solitamente di ridurre i costi, ma a volte ci possono essere anche dei benefici significativi nella qualità e nella flessibilità del servizio offerto.

Internalizzare o esternalizzare? Produrre internamente o acquisire? Le decisioni di integrazione verticale (2)

- Il dibattito sull'esternalizzazione costituisce solo un aspetto di una problematica più ampia che influenza la natura di una qualunque azienda, vale a dire: **che cosa l'azienda deve fare al proprio interno e che cosa deve acquisire dall'esterno?**
- A questo proposito si parla di
 - ✓ Decisione «do or buy» quando si considerano i **SINGOLI COMPONENTI O LE SINGOLE ATTIVITÀ**
 - ✓ «integrazione verticale» quando si decide la **PORZIONE DI RETE CHE L'AZIENDA DEVE POSSEDERE (ownership)**. L'integrazione verticale è la misura in cui un'organizzazione possiede la rete di cui fa parte. Di solito presuppone l'esame della convenienza economica dell'acquisizione di fornitori O clienti.

L'integrazione verticale si può definire in base a 3 fattori:

- **Direzione dell'integrazione verticale**: un'azienda dovrebbe espandersi acquisendo uno dei suoi fornitori o uno dei suoi clienti? La strategia di espansione sul lato dell'offerta della rete si chiama anche integrazione verticale a monte o «upstream» mentre l'espansione sul lato della domanda si chiama integrazione verticale a valle o «downstream»
- **Grado di integrazione**: fino a che punto un'azienda dovrebbe spingere la propria integrazione verticale? Alcune aziende decidono consapevolmente di non integrarsi al di là della posizione originale che occupavano nella rete. Per contro, altre aziende decidono di diventare molto integrate verticalmente
- **Bilanciamento tra le attività verticalmente integrate**: questo aspetto non riguarda tanto la ownership della rete, quanto piuttosto le relazioni tra le operations. Una relazione di rete **TOTALMENTE BILANCIATA** è quella in cui un'azienda produce solo per la fase successiva della rete e ne soddisfa totalmente i requisiti. Un bilanciamento **PARZIALE** consente a ciascuna azienda di vendere il proprio output ad altre aziende o di acquistare altre forniture da altre aziende

Decisioni relative all'integrazione verticale- Figura



Potremmo dire che...

- Come ogni azienda si colloca nella propria rete di fornitura dipende da quali aree considera più attinenti alle sue specifiche competenze e maggiormente redditizie.
- Questi due fattori però non sempre coincidono, in quanto non è detto che le aree nelle quali un'azienda è più esperta siano anche gli anelli della catena di fornitura dove si generano più utili
- Questa situazione può rappresentare uno stimolo all'integrazione verticale.

Per esempio...

La più grande cooperativa del Ghana, Kuapa Kokoo, possiede il 45% di Divine, un produttore tedesco di cioccolato. Questa partecipazione è dovuta al fatto che, nonostante il giro d'affari globale del cioccolato sia di circa 75 miliardi di dollari all'anno, gli agricoltori che producono il cacao (dal quale si ricava il cioccolato)

ricavano all'incirca 4 miliardi all'anno dalla vendita delle fave di cacao.

Acquisendo una quota di Divine, Kuapa Kokoo può beneficiare in parte dei guadagni derivanti dalla fase a valle della catena di fornitura.

Decidere se esternalizzare o integrarsi verticalmente

- Produzione interna o esternalizzata, la scelta che si pone alle operations non è quasi mai semplice. Le organizzazioni che operano in situazioni diverse con obiettivi diversi tendono a prendere decisioni diverse.
- La domanda che bisogna porsi è: in una determinata situazione, la produzione interna o esternalizzata permette di raggiungere gli obiettivi di performance che occorrono per competere più efficacemente nei mercati?

Come la produzione interna o esternalizzata incide sulle performance di processo (1)

Obiettivo di performance	«Fai da te»- Produzione interna	Acquista dall'esterno- produzione esternalizzata
Qualità	Le cause dei problemi di qualità sono generalmente più facili da rilevare all'interno ed il miglioramento può essere immediato, il rischio di autocompiacimento è elevato	Il fornitore potrebbe avere delle conoscenze specialistiche e una maggiore esperienza, ma la comunicazione sui problemi di qualità diventerebbe più difficile
Velocità	Può comportare una maggiore sincronizzazione dei tempi e di conseguenza un'accelerazione del flusso dei materiali e delle informazioni, ma se l'azienda ha anche dei clienti esterni, ai clienti interni potrebbe essere assegnata una bassa priorità	La velocità di risposta può essere indicata nel contratto di fornitura, per cui le pressioni commerciali favoriranno una performance soddisfacente; ma potrebbero esserci significativi ritardi nella consegna
Affidabilità	Le più agevoli comunicazioni all'interno possono favorire l'affidabilità delle consegne, ma come accade per la velocità se l'azienda ha anche dei clienti esterni, ai clienti interni potrebbe essere assegnata una bassa priorità	I fornitori esterni tendono ad essere più grandi e ad avere più capacità dei fornitori posseduti dall'azienda. Ciò li mette in condizione di rispondere meglio ai cambiamenti, ma possono farlo solo quando gli viene chiesto dal cliente, e potrebbero dover mettere in equilibrio le esigenze di diversi clienti

Come la produzione interna o esternalizzata incide sulle performance di processo (2)

Obiettivo di performance	«Fai da te»- Produzione interna	Acquista dall'esterno- produzione esternalizzata
Flessibilità	L'attenzione verso le reali esigenze dei clienti può allertare i processi interni sulla necessità di produrre dei cambiamenti, ma la capacità di reazione può risultare limitata dalla capacità produttiva e possibilità dei processi aziendali	Probabilmente i fornitori esterni sono più grandi e possiedono competenze più sviluppate, e quindi possono garantire una migliore reattività ai cambiamenti, anche se devono bilanciare le esigenze di diversi clienti
Costi	È possibile mettere in comune alcuni costi come quelli della ricerca e sviluppo o della logistica. Ma soprattutto i fornitori di proprietà non devono conseguire il margine di profitto richiesto dai fornitori esterni, per cui l'azienda può incamerare i profitti che altrimenti andrebbero al fornitore; ma volumi relativamente modesti potrebbero comportare la difficoltà di ottenere economie di scala o i benefici dell'innovazione di processo	Probabilmente è la ragione principale della grande popolarità di cui gode l'outsourcing. I fornitori esterni possono realizzare economie di scala e hanno tutto l'interesse a ridurre i propri costi perché questo incide direttamente sui loro profitti; ma bisogna tener conto dei costi aggiuntivi della comunicazione e del coordinamento con un fornitore esterno.

Decidere se esternalizzare

- Oltre all'effetto dell'esternalizzazione sulle performance delle operations, vi sono altri fattori di cui le aziende tengono conto quando decidono se è il caso di esternalizzare un'attività.
- Per esempio, se un'attività ha un'importanza strategica di lungo termine per l'azienda, è improbabile che venga esternalizzata.
- Allo stesso tempo, un'azienda non esternalizza un'attività in cui ha delle competenze specifiche.
- Dopo aver preso in considerazione questi due fattori strategici, si può valutare la performance operativa dell'azienda. Se la performance dell'azienda è superiore a quella di un qualunque fornitore potenziale, non avrebbe senso esternalizzare l'attività. Ma anche se tale performance fosse attualmente inferiore a quella dei potenziali fornitori esterni, l'azienda potrebbe decidere di non dare in outsourcing l'attività se ritiene che potrebbe migliorare significativamente la propria performance.

Outsourcing e offshoring

NON CONFONDIAMOLE!

- L'outsourcing, o esternalizzazione, consiste nell'acquistare all'esterno prodotti o servizi invece di realizzarli all'interno
- L'offshoring (spesso indicato come delocalizzazione) significa ottenere prodotti o servizi da operations situate al di fuori del proprio paese
- È possibile adottare congiuntamente entrambe le strategie

Dove devono essere situate le operations?

- Il termine «location» indica il posizionamento geografico di un'azienda.
- È un aspetto importante perché incide sui costi delle operations, oltre che sulla loro capacità di servire i clienti (e quindi su i suoi ricavi). Dunque la scelta della collocazione geografica sbagliata può avere un impatto rilevante sui profitti
- L'altra ragione per cui le scelte di collocazione geografica sono importanti è che, una volta prese, sono difficilmente reversibili. I costi di trasferimento delle operations possono essere molto ingenti, e i rischi di disagio per i clienti possono essere molto alti. Nessuna azienda è disposta a trasferirsi molto spesso.

Perché trasferirsi?

- Gli stimoli principali che spingono le aziende a trasferirsi sono due:
- I cambiamenti nella domanda: Un cambiamento di sede potrebbe essere indotto da un mutamento nella domanda. Anche i cambiamenti che intervengono nel volume della domanda possono favorire il trasferimento
- I cambiamenti nell'offerta: l'altro stimolo al trasferimento è costituito da eventuali cambiamenti nel costo, o nella disponibilità degli input utilizzati dalle operations.

Valutare possibili cambiamenti di sede

La valutazione di eventuali location è un esercizio complesso. Per questo conviene essere sistematici:

- a) nell'identificare opzioni alternative. Il processo di identificazione delle opzioni disponibili comporta di solito la selezione di un numero limitato di siti che presentano caratteristiche diverse.
- b) Nel valutare ogni singola opzione rispetto ad una serie di criteri razionali. Anche se i criteri utilizzati per valutare le diverse alternative di insediamento dipendono dalle circostanze, quelli tipicamente considerati ricadono in 5 macro-categorie.

I criteri di valutazione della location

1. Vincoli finanziari: il costo di acquisto o di leasing del sito rappresenta di solito un fattore significativo e dipende dall'ubicazione del sito e dalle sue caratteristiche
2. Fattori di mercato: la locazione geografica può incidere sul modo in cui il mercato percepisce le operations. La scelta di situare un ospedale in mezzo alla campagna potrebbe offrire vantaggi ai dipendenti, ma sarebbe scomodo per i pazienti
3. Fattori di costo: Le principali categorie di costo che dipendono dalla collocazione geografica sono due. La prima è il costo della produzione di prodotti/servizi (ad es. il costo della manodopera; «fattori di comunità»). La seconda categoria di costi riguarda sia il costo di trasporto degli input dal luogo in cui sono stati prodotti alla sede delle operations, sia il costo di trasporto dei prodotti e dei servizi dalla sede produttiva ai clienti.
4. Flessibilità futura: poiché le operations cambiano sede piuttosto raramente, ogni nuova sede deve essere accettabile non solo nelle circostanze attuali ma anche in quelle future
5. Fattori di rischio: valutazione dei fattori di rischio che si associano alle possibili location. Rischio di transizione e rischio di lungo termine

Quanta capacità devono avere le operations nella rete di fornitura?

- Progettare le reti di fornitura significa anche definire la capacità delle operations che vi partecipano. Se la capacità delle operations non riflette i bisogni della rete, si potrebbero determinare delle situazioni di incapacità di soddisfare la domanda o di sottoutilizzo degli impianti. Nel lungo termine, entrambe le situazioni portano alla riduzione dell'efficacia complessiva della rete.
- Il livello ottimale di capacità. Quasi tutte le organizzazioni devono decidere la dimensione (in termini di capacità) di ciascuna unità produttiva
- Tutti i tipi di operations mostrano economie di scala per cui i costi operativi diminuiscono all'aumentare delle capacità.
- Oltre un certo livello di capacità, quasi tutte le operations cominciano ad evidenziare diseconomie di scala. Due tipi di diseconomie di scala: i costi di complessità aumentano all'aumentare della dimensione (lo sforzo di comunicazione e coordinamento necessario per gestire le operations tende a crescere più rapidamente delle capacità); costi di sottoutilizzo (un'officina più grande ha maggiori probabilità di essere sottoutilizzata).

Le variazioni di capacità

- Quanta capacità devono avere le operations nella rete di fornitura? Dipende dalla domanda in essere in un determinato momento. La capacità va modificata quando la domanda cambia!
- Modificare la capacità delle operations non significa solo stabilire **qual** è l'entità ottimale dell'incremento di capacità. Le operations devono anche stabilire anche **quando** incrementare la capacità
- Nel decidere quando mettere in attività le nuove attività produttive, il manager ha due alternative:
 1. La capacità precede la domanda (strategia capacity leading): si programma l'introduzione della capacità in modo che ci sia sempre capacità sufficiente a soddisfare la domanda prevista (ACCRESCE LE OPPORTUNITA' DI SODDISFARE LA DOMANDA)
 2. La capacità segue la domanda (strategia capacity lagging): si programma l'introduzione della capacità in modo che la domanda sia sempre maggiore o uguale alla capacità (AUMENTA L'UTILIZZO DELLA CAPACITA')