

# Gli intermediari nei processi di acquisto

Roberta Cuel e  
Pier Franco Camussone  
DISA, Università di Trento  
{roberta.cuel,pierfranco.camussone}@unitn.it

---

## 1. Introduzione

In questo articolo verranno descritti i risultati ottenuti dall'analisi di un caso di studio: una azienda di consulenza specializzata nella riduzione dei costi. In particolare si vedrà come tale azienda svolge una attività di intermediario nei processi di acquisto, attraverso servizi di consulenza nella gestione e riduzione dei costi di componenti o servizi acquistati. Lo studio dettagliato della strategia dell'azienda, della sua *value chain*, e delle sue pratiche di riduzione costi, permetterà di individuare alcuni dei fattori che favoriscono il suo successo nel ruolo di broker (tra chi compra e chi fornisce prodotti e servizi), e di identificare i vantaggi e le eventuali problematiche che ne derivano.

## 2. Premesse di tipo concettuale

I metodi e i processi di gestione dei costi sono stati lungamente studiati nelle organizzazioni e approfonditamente discussi negli studi aziendali. Attualmente si ritiene che i tradizionali sistemi di riduzione dei costi basati sui volumi di acquisto, non siano più in grado di soddisfare adeguatamente alcuni bisogni delle aziende come: la valutazione della performance dei fornitori, il controllo sulla qualità delle forniture, l'avvio di partnership tra imprese, lo sviluppo dei flussi informativi interorganizzativi, e così via (Kaplan, 1990; Yoshikawa, Tanaka, Innes e Mitchell, 1993; Horngren, Foster e Datar, 1998), ecc. Proprio a causa della pressione di una competitività sempre più ag-

gressiva, i sistemi di contabilità tradizionale si sono evoluti, diventando parte integrante dei sistemi di pianificazione e controllo (Brimson, 1991), trasformandosi in strumenti che supportano i processi decisionali sia a livello operativo (Kaplan, 1990), sia a livello strategico (Cooper, Slagmulder e Drucker, 1999).

È opportuno osservare che si sono sviluppate molteplici tecniche di gestione dei costi come: l'Activity Based Costing (ABC) che supporta le decisioni sulle tipologie di prodotti da acquistare, l'Activity Based Management e l'Activity Based Management Accounting (Turney, 1991; Brimson, 1991), il Life Cycle Costing e il Target Costing (Berliner e Brimson, 1988; Susman, 1989) che hanno tutti lo scopo di analizzare e ridurre i costi complessivi di produzione anche attraverso lo studio dell'intero ciclo del prodotto (Susman, 1989); il Target Costing, dove viene definito un prezzo e un profitto target da raggiungere attraverso la progettazione dell'intero prodotto e delle sue componenti (Sakurai, 1989; Cooper, 2002); e infine il Total Cost of Ownership che prende in considerazione il costo complessivo del prodotto in tutta la supply chain analizzando anche i rapporti competitivi tra le aziende in termini di controllo e gestione dei costi (Ellram, 1995; 2002).

Allo stesso tempo, sono stati creati molti strumenti a supporto di queste tecniche come: il Value Engineering, il Variety Reduction Program (VRP), il Cost Table, il Quality Function Deployment e il Design for Manufacturing and Assembly (Monden e Sakurai, 1989; Akao, 1989; Yoshikawa, Innes, e Mitchell, 1989; 1990; Koudate e Suzue, 1990; Gerhardt, Hutchinson e Mistry, 1991). Questi strumenti hanno lo scopo di ridurre i costi attraverso una ri-combinazione delle componenti di un prodotto, mantenendone gli stessi requisiti funzionali (Cooper e Slagmulder, 2002; 2002b; Monden e Sakurai, 1989).

Accanto alle tecniche e agli strumenti di riduzione costi, alcuni studi hanno focalizzato l'attenzione sull'insieme dei fattori organizzativi che permettono di rendere sempre più efficaci i processi di gestione degli acquisti e dei costi (Brown e Duguid, 1991; Boland e Tenkasi, 1995; Kato, 1998). Tali fattori sono, ad esempio, la creazione di team interdisciplinari e interdipartimentali, la partecipazione attiva dei membri del team nei processi di valutazione dei costi, il controllo interattivo di carattere verticale tra top management e middle management, che ha lo scopo di favorire sia il controllo, sia la formulazione di strategie condivise nella gestione dei costi, e infine le interrelazioni che occorrono tra diverse unità organizzative allo scopo di individuare soluzioni innovative.

La crescente complessità dei metodi, degli strumenti e delle pratiche di gestione dei costi è proporzionale all'aumentare del livello di de-localizzazione e frammentazione della produzione, e della necessità di prendere in considerazione aspetti di strategia aziendale e di progettazione dei prodotti. Proprio, la tendenza dell'uomo a razionalizzare i processi tecnologici, a semplificare i problemi, e a organizzare in modo efficiente le risorse, favorisce la specializzazione, la differenziazione, e la de-localizzazione delle unità produttive. Quindi, la catena del valore non risulta più lineare e consequenziale, ma si sviluppa a "rete" e il valore creato trae origine dall'attività di più soggetti che operano e si coordinano tra loro (Formenti, 2002; Parolini, 1996). Ne deriva che gli strumenti di gestione dei costi devono tener conto anche di fattori che dipendono da molteplici soggetti non totalmente controllabili da una sola azienda.

Quindi, la difficoltà di gestire in modo efficace i costi è aumentata radicalmente in quanto la gestione di relazioni intra e inter-aziendali dà vita ad alleanze multiple e sovrapposte che si intrecciano attorno ai nodi di una rete di imprese (Formenti, 2002).

Questa complessità accresce il bisogno di competenze specialistiche su prodotti, metodi di gestione dei costi, strumenti e processi organizzativi e favorisce la nascita di consulenti ed esperti nella riduzione e gestione dei costi. Ne deriva che si adottano strumenti tecnologici sempre più sofisticati e innovativi (B2B, aste, e-marketplaces supportati da strumenti di semantic-web e ontologie) che hanno lo scopo di facilitare la gestione degli scambi commerciali tra le aziende riducendo, dove possibile, le asimmetrie informative (Prandelli e Verona, 2002; Mandelli e Vescovi, 2003). Allo stesso tempo si impiegano esperti con competenze interdisciplinari che siano in grado di analizzare un mercato sempre più complesso e dinamico allo scopo di ricercare, valutare e selezionare i prodotti e i servizi che meglio soddisfano le mutevoli esigenze aziendali (Camussone, Cuel e Zini, 2005)

Sia l'esistenza di nuovi strumenti tecnologici, sia la diffusione di nuove competenze non sembrano, comunque, essere sufficienti a favorire una sistematica razionalizzazione dei processi di acquisto e una efficace riduzione dei costi. In particolare per i prodotti non "core", le aziende spesso si affidano al loro fornitore di fiducia senza ricorrere a nessun tipo di valutazione o pianificazione della spesa; utilizzano procedure di fornitura obsolete; e acquistano prodotti e servizi tradizionali senza analizzare l'esistenza di prodotti complementari che siano allo stesso tempo tecnologicamente più innovativi e meno costosi. Queste considerazioni valgono soprattutto per quei componenti e servizi acquistati che, pur non essendo considerati core per l'azienda (e quindi non oggetto di costante analisi e di interventi di re-engineering), costituiscono una parte cospicua della spesa totale aziendale. In questo scenario, si affacciano nuove aziende di intermediazione che, attraverso processi di consulenza per la riduzione dei costi sugli acquisti, analizzano il mercato, individuano i prodotti strategici funzionali ai requisiti aziendali, e propongono nuove soluzioni che riducono i costi fino al 30% della spesa di acquisto totale. Tali aziende sono società di consulenza specializzate nella gestione dei costi dei prodotti per il lavoro d'ufficio, o dei servizi di logistica e di pulizia, o della scelta degli imballaggi, ecc. che collaborando con un numero sempre più elevato di aziende, hanno un network molto fitto di relazioni con fornitori e produttori, e sono aggiornati sugli sviluppi di nuovi prodotti o servizi e nuove tecnologie.

Di seguito verrà descritto un caso di studio molto interessante perché relativo ad una di queste aziende che, oltre ad avere successo sul mercato, ha determinato una sensibile riduzione dei costi di approvvigionamento per i suoi clienti. Lo studio è stato svolto attraverso la partecipazione di uno degli autori alla attività lavorativa dei consulenti (analisi etnografica), e mediante una serie successiva di interviste dirette. La grande disponibilità dei consulenti e il rapporto di fiducia instauratosi tra gli stessi e gli intervistatori ha permesso di individuare in modo preciso alcuni elementi critici (punti di forza e di debolezza) caratteristici del loro intervento consulenziale.

### **3. Il caso di studio: Creactive Consulting S.p.A.**

Creactive Consulting S.p.A. è una impresa di consulenza italiana, specializzata nella analisi delle spese e riduzione dei costi per le medie e grandi imprese (Creactive, 2005). Costituitasi nel 2000, Creactive Consulting S.p.A. oggi ha sedi a Milano, Verona, Torino e Perugia, ma a causa dei suoi rapporti di lavoro con multinazionali europee, aprirà presto nuove filiali in Spagna e Germania.

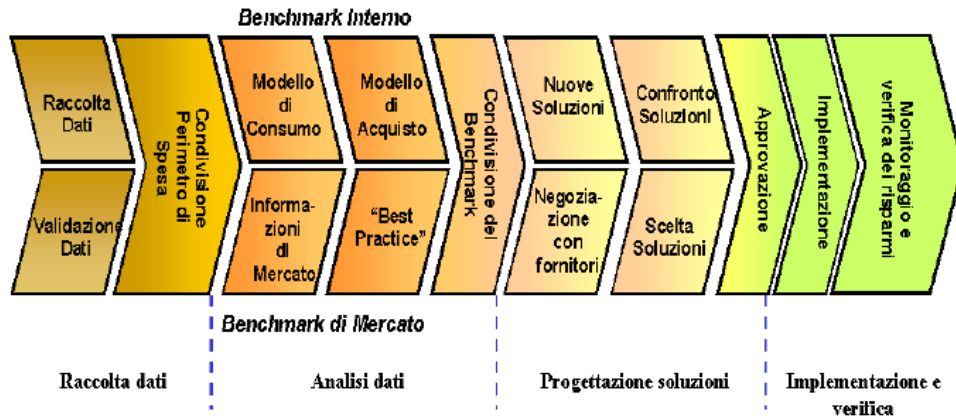
#### **3.1 L'azienda e i servizi offerti**

Creactive Consulting S.p.A. si avvale della collaborazione di partner, cioè consulenti senior specializzati in uno o più centri di costo (imballaggi, logistica, pulizie, ecc.), che coordinano uno o più team di progetto. Essi provengono da diverse esperienze ai massimi livelli nei settori della gestione e della consulenza aziendale, della riduzione dei costi e dell'analisi delle spese in aziende italiane e multinazionali leader nel loro settore. Soprattutto grazie alla flessibilità e alla costante attività di sviluppo di nuove soluzioni, i partner di Creactive Consulting S.p.A. hanno realizzato molti progetti di riduzione dei costi per oltre 100 clienti diversi, sia aziende private, sia enti pubblici, operando in ogni settore e per qualsiasi tipologia di costo: dalle più semplici tra le spese generali alle più complesse tematiche legate al core business.

I principali servizi offerti da Creactive Consulting S.p.A. sono servizi finalizzati a generare risparmi, recuperare risorse, aumentare la redditività della spesa, avendo sempre come riferimento il Total Cost of Ownership, e mantenendo sempre lo stesso livello di servizio alla azienda cliente. Il fattore critico di successo di questa azienda è dato dalla convinzione di poter fornire vantaggi talmente significativi ai propri clienti da stabilire come compenso la condivisione dei risultati ottenuti. Infatti, la modalità di remunerazione di Creactive si basa sul *success fee*, vale a dire una percentuale di guadagno calcolata sulla base dei risparmi effettivamente ottenuti.

#### **3.2 La catena del valore di Creactive Consulting S.p.A**

Creactive Consulting S.p.A. ha sviluppato e gestisce un sistema di best practices con lo scopo di progettare interventi innovativi, rapidi ed efficaci nelle aziende clienti. L'esperienza maturata ha permesso di mettere a punto e standardizzare un insieme di procedure per la riduzione sia dei costi generali, sia di quelli core. Creactive Consulting S.p.A. gestisce circa 50 progetti di cost reduction parallelamente, della durata media di circa 18 mesi con una grande attenzione agli obiettivi, al controllo dell'allocazione delle risorse, alla soddisfazione del cliente e a tutti i costi del progetto. Ogni progetto, come descritto in Figura 1, è caratterizzato da 4 fasi principali: la raccolta dei dati e la definizione del perimetro di spesa, l'analisi dei dati e la definizione del benchmark di mercato per l'azienda, la progettazione di nuove soluzioni, e l'implementazione e la verifica del risultato ottenuto.



**Figura 1.** La catena del valore della consulenza dell'azienda.  
Fonte: Creative Consulting S.p.A.

In particolare nelle quattro fasi vengono svolte le seguenti attività:

1. *La raccolta dei dati e la definizione del perimetro di spesa.* Il primo passo è la raccolta dei dati relativi agli acquisti; nel caso più fortunato i consulenti hanno accesso ai dati di acquisto informatizzati dell'azienda cliente, nel caso più sfortunato, invece, i consulenti devono procedere alla codifica delle richieste di acquisto cartacee presenti in azienda. Una volta raccolti i dati, le informazioni devono essere validate dai responsabili degli uffici acquisti dell'azienda e successivamente analizzate allo scopo di individuare un quadro generale delle tipologie di spese che vengono effettuate nell'arco temporale di un anno. Si individuano in particolare le quantità e le tipologie dei prodotti acquistati, i loro prezzi, e le corrispondenti caratteristiche funzionali.
2. *L'analisi dei dati e la definizione del benchmark di mercato per l'azienda.* Una volta individuato il perimetro di spesa e selezionata una categoria di prodotti o servizi (come gli imballaggi, il trasporto, le pulizie, ecc.), vengono analizzate le caratteristiche tecniche e funzionali dei prodotti e dei servizi solitamente richiesti dall'azienda. Inoltre, si analizzano le strategie di acquisto (dipendenti dal numero di fornitori, dalla frammentazione dell'offerta e dalle procedure di negoziazione) e le tipologie di prodotto/servizio disponibili nel mercato. Lo scopo è quello di comprendere se e in che modo i prodotti acquistati soddisfano i bisogni aziendali, se esistono prodotti innovativi sul mercato che potrebbero essere più efficaci, e se le pratiche di acquisto sono in grado di identificare il prodotto che, a pari funzionalità, costa di meno. Una volta individuato il benchmark di mercato, si possono individuare le eventuali inefficienze dei processi di acquisto.
3. *La progettazione di nuove soluzioni.* In questa fase si individuano nuove soluzioni in grado di soddisfare i requisiti aziendali e di superare le inefficienze individuate nella fase precedente. Le soluzioni innovative possono derivare dall'introduzione di prodotti tecnologicamente più evoluti e forniti da pro-

duttori diversi da quelli tradizionali, dal ridisegno del processo di acquisto e delle procedure di negoziazione, da nuove tipologie di partnership tra fornitori e cliente, ecc.

4. *L'implementazione e la verifica del risultato ottenuto.* Le diverse strategie di intervento riscontrate, sono sottoposte all'impresa committente in sede di un apposito meeting. Ogni soluzione viene presentata in relazione alle opportunità emerse dall'analisi, al risparmio effettivo che si può raggiungere e al processo che si dovrà implementare per ottenere tali risparmi. La decisione sul tipo di intervento da implementare spetta esclusivamente all'azienda cliente, anche se le soluzioni proposte da Creative Consulting S.p.A. presentano solitamente dei gradi di innovazione diversi. La scelta di una proposta innovativa, piuttosto che una proposta di riduzione costi tradizionale, dipende dalla cultura dell'azienda cliente e dalla sua disponibilità all'apprendimento e al cambiamento. Dalle interviste effettuate è emerso che le maggiori difficoltà nell'adottare soluzioni innovative, a discapito di soluzioni più tradizionali ma meno convenienti, sono derivate principalmente dall'emergere di alcune ostilità da parte di alcuni membri dell'azienda cliente che percepiscono l'intervento di Creative Consulting S.p.A. come una minaccia per equilibri consolidati, piuttosto che un'opportunità. Dopo circa un anno di tempo dall'implementazione della soluzione viene effettuata la valutazione del risparmio.

È opportuno notare che, in tutte queste fasi, risulta fondamentale il coinvolgimento dell'azienda cliente, degli esperti dell'ufficio acquisto, e degli utilizzatori dei prodotti o servizi finali, nell'individuazione di soluzioni innovative. In altre parole, il ruolo che Creative Consulting S.p.A. assume per l'azienda cliente è di partnership e di condivisione del progetto di riduzione dei costi. La comprensione delle strutture interne della spesa del cliente, la gestione le competenze specifiche dei consulenti (accumulate nel tempo, o sviluppate ad hoc per il progetto in corso) e infine, una costante e approfondita valutazione del mercato dei fornitori garantiscono il successo dell'intervento.

### **3.3 L'analisi di tre progetti di gestione-riduzione dei costi**

Di seguito vengono illustrati 3 casi paradigmatici, che permettono di capire come Creative Consulting S.p.A. svolga un ruolo fondamentale di intermediario tra l'azienda cliente e i suoi fornitori e a volte tra diverse unità operative di una stessa azienda.

La prima analisi riguarda un'azienda del settore alimentare che a seguito di acquisizioni e fusioni, è caratterizzata da un gran numero di stabilimenti, specializzati in diverse fasi produttive della filiera alimentare di carni bianche e uova. È stato riscontrato che, nella stessa realtà aziendale, si sono sviluppate diverse modalità di gestione degli acquisti e della spesa, proprie di ogni stabilimento, e dovute principalmente alle scelte delle precedenti direzioni, dall'esperienza maturata dai responsabili degli acquisti e dalle diverse esigenze di produzione emerse nel tempo. Dopo una prima analisi generale, l'intervento è stato rivolto agli imballaggi, quella categoria di spese dove l'incidenza sui costi generali era piuttosto elevata, e garantiva così una maggiore

percentuale di riduzione dei costi. Tra i diversi beni che compongono l'area del packaging (macroarea di costo) l'attenzione è stata rivolta alla sottocategoria delle scatole di cartone per il confezionamento di polli. Da una prima osservazione e analisi dei dati è emerso che gli imballaggi di cartone devono essere coperti da una pellicola di protezione per il contenimento di prodotti alimentari. Tutti gli scatoloni acquistati sono adatti agli alimenti, ma la destinazione d'uso tra gli stabilimenti è diversa: mentre in un luogo il prodotto alimentare entra a diretto contatto con l'imballo, nell'altro la scatola viene usata come imballaggio di secondo livello. Inoltre, le scatole acquistate presentano diverse caratteristiche dimensionali (diverse altezze, lunghezze e larghezze), ma devono comunque rientrare nelle misure dei pallets per il trasporto. Analizzando la struttura e l'uso delle scatole si è scoperto che: la presenza di bordi laterali sporgenti verso l'interno impedisce l'attività di riempimento (di conseguenza non vengono mai sfruttate a pieno carico); se sovraccaricate, le scatole tendono a cedere ai lati per il troppo peso; e infine mancano delle aperture laterali che favoriscano lo spostamento e il posizionamento sui pallets. Tutte queste caratteristiche hanno indotto i consulenti a ricercare nuove soluzioni allo scopo di ottenere prezzi più bassi sfruttando l'introduzione di nuovi competitors, l'ottimizzazione dei processi di acquisto (programmazione degli ordini per grandi lotti), la differenziazione degli imballaggi secondo la destinazione d'uso, e l'introduzione di imballaggi costruiti con tecnologie innovative. L'utilizzo dell'analisi funzionale e del Variety Reduction Program ha evidenziato la possibilità di ottenere dei risparmi con la progettazione di nuove scatole fatte di un materiale più resistente, ma meno costoso, con caratteristiche strutturali che portano vantaggi sia nel riempimento sia nel trasporto manuale, disponibili nelle altezze e nelle misure idonee per il posizionamento sui pallets. Creative, quindi, ha contattato i fornitori dell'azienda per verificare la disponibilità ad apportare modifiche ai loro prodotti sulla base delle esigenze emerse e ha ricercato nuovi fornitori sul mercato per fare dei confronti sulle condizioni offerte. Dall'analisi di mercato e delle tipologie di imballaggi esistenti si è scoperto che, seppure i fornitori non offrivano il prodotto, si poteva progettare un sistema di scatoloni che rispondeva appieno alle funzionalità richieste dal cliente come: la facilità nel riempimento completo della scatola, l'elevata resistenza, una buona maneggevolezza e delle larghezze diverse che permettono un perfetto incastro sui pallets. Allo scopo di poter introdurre questa soluzione in azienda Creactive Consulting S.p.A ha avviato un processo di contrattazione con un fornitore che si è reso disponibile alla progettazione di scatole che soddisfino i requisiti aziendali. Di conseguenza sono state definite le caratteristiche tecniche e i nuovi termini dei Service Level Agreements e si è proceduto all'adozione di questa tipologia di imballaggi da parte di tutti gli stabilimenti dell'azienda cliente. Dato il successo del primo intervento l'azienda alimentare ha deciso di commissionare nuove analisi per altre categorie di spesa.

Un altro intervento di Creactive Consulting S.p.A., in una impresa di automobili, ha favorito l'ideazione di un prodotto completamente innovativo ora sottoposto a brevetto. L'azienda cliente stava cercando di risolvere un problema degli imballaggi dei fari anteriori e posteriori per auto. I fari anteriori sono molto più delicati e fragili degli altri e richiedono un tipo di imballaggio molto accurato per cui le possibilità di riduzione dei costi sembravano ridottissime. Dallo studio che i consulenti hanno fatto sul-

le caratteristiche tecniche del prodotto e dall'analisi delle opportunità presenti sul mercato, si è individuato un certo numero di fornitori. Ognuno di essi è stato contattato e si è attentamente esaminato il sistema di imballo proposto, i vantaggi, le problematiche connesse e le condizioni contrattuali proposte. In questo caso non tutti i fornitori si sono detti disponibili a fornire tutte le informazioni necessarie, generando il problema di come confrontare i diversi prodotti e condurre eventuali trattative. Le diverse opportunità che si sono presentate però, non hanno portato ad una soluzione convincente. Creative Consulting S.p.A., quindi, ha deciso di approfondire l'analisi degli imballaggi utilizzando strumenti di Value Engineering allo scopo di studiarne l'architettura. In questo lavoro sono stati coinvolti tutti i responsabili del progetto, e si è giunti all'ideazione di un nuovo sistema di imballaggio dei fari, estremamente innovativo, poco costoso e che allo stesso tempo presenta le stesse (se non migliori) caratteristiche funzionali. Creative Consulting S.p.A. sta ora brevettando il nuovo sistema di imballaggio per poi affidarne la realizzazione ad un fornitore esterno.

Infine l'ultimo esempio è caratterizzato dalla capacità di Creative Consulting S.p.A nel fungere da *integratore organizzativo* tra diversi stabilimenti di produzione di una azienda di pneumatici sparse per l'Europa. L'analisi della spesa si è focalizzata sui servizi di pulizia che vengono svolti in diversi stabilimenti della stessa azienda. La particolarità del caso sta nel fatto che i comportamenti di acquisto rilevati dalle diverse dislocazioni produttive dipendono principalmente dai diversi stili manageriali del top management e dalla diversa cultura dei paesi di appartenenza: Italia, Germania e Spagna. L'insieme dei dati raccolti e analizzati riguardano le modalità di pagamento del servizio di pulizia, la frequenza di utilizzo del servizio e il livello di qualità che effettivamente si ottiene. Chiaramente un livello di pulizia ottimo garantisce una serie di risparmi di tempo e di materiali: se i macchinari e l'ambiente di lavoro in genere, sono ben puliti si avranno dei risparmi in termini di minori scarti di produzione. Oltre ai dati ottenuti dai sistemi informativi dell'azienda e dagli uffici acquisti, sono stati effettuati diversi sopralluoghi negli stabilimenti: questo per avere un riscontro oggettivo della qualità del servizio. Un team appositamente costituito, formato da alcuni specialisti dei servizi di pulizie di Creative Consulting S.p.A., si è occupato della raccolta diretta di informazioni sulle abitudini e sul livello di pulizia generale, analizzando anche la struttura architettonica degli edifici visitati e ricercando dei parametri significativi per la valutazione del livello del servizio (in termini di prezzo e qualità). Si è indagato in particolare sulla presenza di un capitolato e sulle procedure ispettive per il suo rispetto, sulla presenza di un sistema di controllo dell'esecuzione delle pulizie e sulla disciplina degli addetti ai reparti produttivi. Tutte le informazioni raccolte sono confluite nella costruzione del modello di consumo, che ha permesso l'analisi e il confronto dei comportamenti dei lavoratori dei diversi stabilimenti.

In Spagna e in Italia i servizi di pulizia sono risultati essere di fascia medio bassa e i costi sostenuti elevati, e costituiti da canoni mensili fissi. In Germania, invece, si è riscontrato un servizio di qualità medio alta (in qualsiasi momento si entri nell'edificio tutto è perfettamente pulito) e i costi non sono rappresentati da canoni fissi, ma da prestazioni che vengono richieste con una regolarità che dipende dalle esigenze riscontrate nello stabilimento. La scoperta di questa diversità di risultato è stata fonte di riflessioni per il team, il quale ha scoperto che la differenza non dipende



dalla qualità del servizio offerto, ma dalla disciplina degli addetti alla produzione nel mantenere pulito il proprio posto di lavoro. In Germania, infatti, pur non avendo un contratto di pulizia a canone (pulizie periodiche nel tempo), le pulizie (una tantum) sono allo stesso modo efficaci e convenienti. La giustificazione principale deriva dal fatto che ogni operaio, o addetto, ha la responsabilità di mantenere il proprio posto di lavoro salubre. Ogni postazione di lavoro ha in dotazione un proprio piccolo kit (sco-pa, paletta, ecc.) e l'addetto durante i tempi morti di produzione si occupa della pulizia. In questo modo l'addetto impiega in media 4 minuti del suo turno di lavoro per le pulizie e l'azienda risparmia in modo considerevole sulle pulizie di routine (nell'ordine delle centinaia di migliaia di euro). Il caso "Germania" è stato condiviso dal team di Creative Consulting S.p.A. e dai responsabili dell'azienda cliente, successivamente studiato e adattato, come best practice, a tutti gli stabilimenti dell'azienda. Nonostante la diversità culturale costituisca un grosso ostacolo per l'implementazione di una soluzione così innovativa, l'azienda, visti i risparmi ottenuti dallo stabilimento tedesco, non ha esitato ad adottare questa soluzione per tutte le altre sedi produttive. L'adozione di una soluzione innovativa non è venuta dall'esterno, dai fornitori o dalla possibilità di ottenere un servizio sostitutivo equivalente ma più efficiente, bensì dall'analisi e dal confronto dei comportamenti dei lavoratori dei diversi stabilimenti.

#### **4. La consulenza come broker**

Dallo studio effettuato, si può notare come questa azienda di consulenza sui costi di approvvigionamento abbia svolto un ruolo di intermediazione molto importante tra i fornitori e i propri clienti, e allo stesso tempo, anche tra diverse unità operative della stessa azienda.

Tale ruolo, ha permesso a Creative Consulting S.p.A. di individuare i prodotti o i servizi da approvvigionare che meglio soddisfano le esigenze aziendali, di assumere un ruolo rilevante nella re-ingegnerizzazione dei processi di acquisto, di favorire la definizione delle scelte ottimali di acquisto di prodotti e servizi non core, e infine di incentivare la mutua collaborazione tra fornitori e clienti, conducendo innovazione di prodotto e di servizi nelle aziende (per maggiori dettagli si veda Cuel, Collini, Fabrello, 2005). I risultati ottenuti, però, dipendono da alcuni elementi che incidono su una negoziazione efficace, come: la creazione di una partnership tra azienda consulente e azienda cliente, allo scopo di favorire la piena comprensione del modello di consumo e dei bisogni dell'azienda; la costituzione di un ambiente collaborativo, dove gli operatori aziendali (come i responsabili degli uffici acquisti) possano scambiare liberamente informazioni sulle caratteristiche dei prodotti acquistati dall'azienda, e infine l'assunzione di una posizione neutrale dell'azienda intermediaria nei confronti dei diversi fornitori, in quanto il suo ruolo deve essere solo quello di fare gli interessi dell'azienda cliente.

## 5. L'importanza delle tecnologie informatiche

Se fino ad ora si è parlato poco del ruolo delle tecnologie informatiche nella gestione dei costi di approvvigionamento, è giunto il momento di sottolineare la loro importanza al riguardo. Per esempio, nel contesto rappresentato dai tre casi presi in esame i sistemi di knowledge management sono risultati fondamentali per la riduzione delle asimmetrie informative che si possono generare tra i diversi operatori (acquirenti, produttori, fornitori, ecc).

Ampliando il raggio di analisi e prendendo in considerazione l'intera catena del valore di Creative Consulting S.p.A. si è notato che gli strumenti informatici sono utilizzati proficuamente in tutti gli stadi della catena medesima. Nella fase di raccolta dei dati si rendono necessari strumenti di interfaccia con i sistemi informativi aziendali allo scopo di rilevare in modo automatico i dati relativi alle voci di spesa, oppure è necessario disporre di strumenti di rilevazione ottica delle voci di fatturazione nel caso in cui i dati siano cartacei.

Nella fase di analisi delle spese di acquisto si deve disporre di sistemi di classificazione, più o meno automatici, dei costi per capitoli di spesa allo scopo di definire in modo semiautomatico il modello di consumo. A tal proposito sono utili sistemi di data-mining, sistemi tassonomici, sistemi basati su ontologie, eccetera, che siano in grado di classificare le voci di spesa. Sempre in questa fase gli strumenti di knowledge management (come i sistemi intelligenti basati su ontologie o case based reasoning) possono essere efficaci nella comparazione dei prodotti desiderati dagli acquirenti con i cataloghi presenti sul mercato, tenendo conto anche delle caratteristiche funzionali e non solo della denominazione dei prodotti.

Infine, nella fase di progettazione delle soluzioni i sistemi di informatizzazione degli archivi che contengano dati sui fornitori (Data Base degli approvvigionamenti) risultano essere strumenti importantissimi per l'identificazione di quei produttori che potrebbero essere disponibili per la progettazione di beni innovativi.

E' per queste ragioni che Creative Consulting S.p.A. sta, in questi ultimi tempi, investendo molto in sistemi software di knowledge management basati su ontologie, allo scopo di supportare il lavoro dei consulenti nella generazione del modello di consumo e nell'analisi delle categorie di spesa delle aziende clienti.

## 6. Ringraziamenti

Gli autori ringraziano il dott. Roberto Biscaro per la sua attiva partecipazione alla ricerca svolta, e Creative Consulting S.p.A. per aver finanziato il progetto OASI (Ontologies of Artifacts and Services to Industry). Uno speciale ringraziamento va alla dott.ssa Linda Fabrello che ci ha supportato nella raccolta dati.

## Riferimenti bibliografici

- Akao, Y. (1989) "Quality Function Deployment for Product Development", *Union of Japanese Engineers and Scientists*, Tokyo.
- Berliner, C, e Brimson, J.A. (1988) *Cost Management for Today's Manufacturing: the CAM-I Conceptual Design*, Harvard Business School Press Boston.
- Boland, J.R., e Tenkasi, R.V. (1995) "Perspective Making And Perspective Taking In Communities Of Knowing"; *Organization Organization Science*, Vol.6.4, pp.350-372.
- Brimson, J. (1991) *Activity Accounting. An Activity-Based Costing Approach*, Wiley/NAA Professional Book Series, New York.
- Brown, J.S., e Duguid, P. (1991) "Organizational Learning And Communities-Of-Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning And Innovation"; *Organization Science*, Vol.2.
- Camussone P. F., Cuel R., Zini C., 2005. "Le competenze della Net Economy: una ricerca empirica". In: *Atti del convegno: 6° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale*, Milano:Università Cattolica, 2005. Atti del convegno "6° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale", Milano Università Cattolica.
- Cooper, R. (2002) "Target Costing for New-Product Development", in *Journal of cost management*, Vol.16, No.3, May/June.
- Cooper, R., Slagmulder, R., e Drucker P.F. (1999) "Develop Profitable New Products with Target Costing", in *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4.
- Cooper, R., e Slagmulder, R. (2002) "Target Costing for New-Product Development: Product-Level Target Costing", in *Journal of cost management*, Vol.16, No.4, July/August;
- Cooper, R., e Slagmulder, R. (2002b) "Target Costing for New-Product Development: Component-Level Target Costing", in *Journal of cost management*, Vol.16, No.5, September/October.
- Creactive (2005) Creactive Consulting S.p.A. web site, <http://www.creative-consulting.com/> (date accessed: 15 September, 2005).
- Ellram, L.M. (1995) "Total Cost of Ownership, An analysis approach for purchasing", in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.25, No.8.
- Ellram, L.M. (2002) "Target Costing and Supply Chain", in *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.8, Issue 4, pp.235-244, December.
- Formenti C. (2002) *Mercanti di futuro. Utopia e crisi della Net economy*, Einaudi Ed., Torino, pg. 267.
- Gerthardt, D., Hutchinson, W., e Mistry, D. (1991) "Design for Manufacture and Assembly", in the *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 6.
- Horngren, C.T., Foster, G., e Datar, S. (1998) *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 9th Ed., New York.
- Kato, Y., 1998. "Target Cost Management and Organizational Theories", *Management Accounting Workshop*, Kobe University, February;
- Kaplan, R. (1990) *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Press.
- Koudate, A., e Suzue, T. (1990) *Variety Reduction Program*, Productivity Press.
- Mandelli, A., Vescovi, T. (2003). *Le nuove frontiere del marketing digitale*. Etas libri, ISBN: 8845311511

- Monden, Y., e Sakurai, M. (1989) "Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management", *Productivity Press*, Cambridge (Mass).
- Parolini C. (1996) *Rete del valore e scelte aziendali*. Milano, Egea.
- Prandelli, Verona (2002). *Marketing in rete*, McGraw-Hill
- Sakurai, M. (1989) "Target Costing and How to Use it", in *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Vol.3, No.2, Summer.
- Susman, G.I. (1989) "Product Life Cycle Management", in *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Summer .
- Turney, P.B.B. (1991) "How Activity-Based Costing Helps Reduce Costs", in *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Winter.
- Yoshikawa, T., Innes, J., e Mitchell, F. (1989) "Cost Management through Functional Analysis", in *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Summer.
- Yoshikawa, T., Innes, J., e Mitchell, F. (1990) "Cost Tables: A Foundation of Cost Management in Japan", in *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, June.
- Yoshikawa, T., Innes, J., e Mitchell, F. (1993) *Contemporary Cost Management*, Cima, London.