INDICE SOMMARIO

CAPITOLO 1

SCHEDA PAESE: LA BAVIERA

1.1. Cenni storici

1.2. Situazione politica ed amministrativa

1.3. Sviluppo socioeconomico

1.4. Dati economico-statistici

CAPITOLO 2

LA GESTIONE DELLA LOGISTICA

2.1. Lo sviluppo storico della logistica

2.2. Modelli d'analisi del processo d'approvvigionamento: dalla teoria Neoclassica alla teoria dei Network

2.2.1. Introduzione

2.2. 2. La teoria Neoclassica

2.2.3. Una riflessione sulla teoria dell'impresa fra mercato e gerarchia: Coase

2.2.4. Williamson: mercato e gerarchia

2.2.5. Williamson: le istituzioni economiche del capitalismo

2.2.6. La teoria dell'Agenzia

2.2.7. La teoria dei Network

2.2.8. Conclusioni

2.3. L'Outsourcer: un'azienda di servizi

2.4. I vantaggi dell'Outsourcing

2.4.1. Introduzione

2.4.2. Reversibilità del processo

2.4.3. Riduzione dei costi operativi

2.4.4. Valorizzazione del personale

2.4.5. Maggiore controllo
2 4.6. Raggiungimento di tecnologie altrimenti non ottenibili
2.4.7. Flessibilizzazione dei costi
2.4.8. Garanzia di servizio
2.5. La scelta dell'Outsourcer

CAPITOLO 3
UNITEC-D GmbH
3.1. Storia di Unitec-D GmbH
3.2. I principali clienti di Unitec-D GmbH
3.3. I principali mercati di riferimento per Unitec-D GmbH
3.4. La struttura organizzativa aziendale

CAPITOLO 4
UNITEC-D GmbH VERSO LA CERTIFICAZIONE ISO 9000
4.1. Qualità nei servizi: Certificazione ISO 9000
4.2. La Certificazione ISO 9000 in Unitec-D GmbH

CAPITOLO 5
IL CONCETTO DI OUTSOURCING APPLICATO DA UNITEC-D GmbH
5.1. Outsourcing Procedurale
5.1.1. Il concetto di Outsourcing Procedurale
5.1.2. Il processo di approvvigionamento
5.1.3. Le interferenze procedurali
5.2. Outsourcing Amministrativo
5.3. Outsourcing Modulare

CAPITOLO 6

ALTRI SERVIZI FORNITI AI CLIENTI DA UNITEC-D GmbH

6.1. Outsourcing Management

6.1.1 Redazione di una relazione d'esercizio per il management con rappresentazioni grafiche (annuali, semestrali, mensili)

6.1.2. Personale Unitec-D presso il cliente

6.1.3. Formazione di personale interno come Outsourcer

6.1.4. Servizio "Hot Line"

6.1.5. Coordinamento manutenzioni specialistiche

6.1.6. Messa a punto di stampi in lamiera per cantieri

6.1.7. Supporto riparazioni materiali in garanzia e non

6.1.8. Supporto logistico e degli approvvigionamenti per sedi e cantieri all'estero

6.1.9. Ricerche internazionali di mercato

6.1.10. Gestione del servizio ricambi urgenti

6.1.11. Analisi dell'approvvigionamento dei ricambi di prima dotazione

6.2. Outsourcing Tecnologies

6.2.1. Introduzione

6.2.2. I servizi forniti da Unitec-D GmbH

6. 3. Unitec Services & Web S. r. l

CAPITOLO 7

CASI AZIENDALI

7.1. Caso " A "

7.2. Caso " B "

7.3. Caso " C "

7.4. Conclusioni sui casi aziendali

CAPITOLO 8

CONCLUSIONI

8.1. Il servizio al cliente

8.2. Il servizio al cliente di Unitec-D GmbH

INDICE BIBLIOGRAFICO

CAPITOLO 1

SCHEDA PAESE: LA BAVIERA

1.1. Cenni storici

- La Baviera è uno degli stati più antichi d' Europa in quanto è possibile fare risalire la sua nascita intorno al 500 A. C., quando l'impero romano sottomise le tribù germaniche. Secondo tale teoria i Bavaresi discendono dai romani che rimasero nel paese, dalla popolazione celtica originaria e dagli invasori Germanici.
- Per molti secoli la storia della Baviera è stata caratterizzata dagli sforzi dei duchi di Wittelbach per espandere il loro dominio.
- La Baviera rimane tutt'oggi un paese fondamentalmente cattolico, tale indirizzo religioso è fortemente radicato, infatti, mentre la Riforma Religiosa di Martin Lutero ebbe larga risonanza in molte regioni e città libere in Franconia e Swabia, la vecchia Baviera rimase fedele al cattolicesimo. In particolare con Albrecht V (1550-1579) e Wilhelm il Pio (1579-1597) lo stato divenne il centro della Controriforma di Johannes Eck.
- Un momento fondamentale per la democrazia bavarese è stato il 1808 quando fu redatta la Costituzione dal ministro Montgelas. Tale Costituzione che prevedeva la formazione di un Parlamento, garantì per il primo periodo uguaglianza di tutti di fronte alla legge, sicurezza per la persona e per la proprietà, libertà di parola e indipendenza giudiziaria. La Costituzione del 1808 è vista come il primo passo verso la democrazia parlamentare in Baviera. Il Parlamento appena formato era diviso in due camere i Senatori e i Deputati, ed in seguito al suo potere di imporre tasse ebbe presto un ruolo importante nella politica e nella legislazione dello Stato. La Baviera rimane tutt'oggi l'unico Stato della Federazione Tedesca ad avere un Senato.
- Dopo la prima guerra mondiale, il Consiglio Nazionale provvisorio elesse Kurt Eisner (USPD) come Minister-President, il quale l'8 Novembre del 1918 dichiarò la Baviera "Stato libero". Il suo assassinio comportò lo scoppiare di un'ondata di violenza. Sin dall'inizio, estremisti combatterono contro il nuovo ordine repubblicano costituito.

- Dopo che Hitler assunse il potere nel 1933 la Baviera, come gli altri stati, fu inglobata nel Reich e perse la sua autonomia. Il terrore Nazionalsocialista iniziò a regnare anche in Baviera. Il primo campo di concentramento fu costruito a Dachau nel 1933. Gli oppositori politici e le minoranze furono perseguitati.
- Il 1 Dicembre del 1946 ci fu un referendum che sancì, attraverso l'espressione della volontà della popolazione, la nascita della Baviera come Stato libero. Sebbene il Landtag Bavarese rifiutasse inizialmente la Costituzione della Repubblica Federale di Germania, in quanto si riteneva che il federalismo vi fosse poco espresso, alla fine decise di accettare la legge base così come tutti gli altri Stati l'avevano accettata. Il libero Stato di Baviera nel 1949 divenne parte della Repubblica Federale di Germania.

1.2. Situazione politica ed amministrativa

L'art. 1 della costituzione stabilisce che "La Baviera è uno Stato Libero ".
Il Governo Bavarese (Bayerische Staatsregierung) consiste in una cancelleria di stato.
L'amministrazione dello Stato della Baviera si sviluppa a tre livelli:
- "oberste Landesbehörden" (suprema autorità del Land)
- "Landesbehörrden und Mittelbehörden" (medie autorità del Land)
- "untere Verwaltungs-und Fachbehörden" (bassa amministrazione e servizi speciali)

Molte importanti funzioni sono assegnate al governo comunale che può utilizzare consistenti somme di denaro, in quanto almeno il 25% degli introiti statali sono destinati alla libera gestione dei comuni.

1.3. Sviluppo socioeconomico

La Baviera è un paese che ha avuto per molti secoli uno sviluppo prettamente agricolo ed, infatti, rimane tuttora il più grande produttore agricolo della Germania. Tuttavia tale settore ricopre solo 1, 2% (dati del 1993) dell'attività produttiva di tale Stato. Anche con la

mancanza di materie prime la Baviera è riuscita a trasformarsi da un povero paese agricolo in uno dei centri europei più avanzati in materia di industrie e servizi.
Il settore industriale in Baviera è considerato il più moderno in Europa, specializzato nella produzione di prodotti ad alta tecnologia.
La Baviera è famosa per la produzione di automobili o altri veicoli (BMW, UADI, MAN.. .) i cui maggiori centri sono rappresentati dalle città di Ingolstadt, Monaco, Dingolfing, Landshut, Regensburg.

Lo Stato della Baviera è diventato uno dei più importanti centri di ricerca d'Europa, in particolare con il Marx Planck Institut di Garching, il centro di ricerca per la salute e l'ambiente di Neuherberg e l'istituto per la ricerca aerospaziale di Oberpfaffenhofen. Per incoraggiare lo sviluppo e l'utilizzo di innovazioni all'interno dello stato, la Baviera ha favorito la nascita di una solida collaborazione tra vari Istituti di ricerca e le aziende. Infatti, sono stati, negli ultimi anni, proprio tali istituti la maggiore fonte di innovazioni nel paese.
Una stretta collaborazione nell'ambito della ricerca si è sviluppata, sempre attraverso programmi sponsorizzati dallo stato, anche tra aziende ed Università, siano esse private o pubbliche.
Le aziende Bavaresi spendono ogni anno nella ricerca e nello sviluppo (R & D) un ammontare superiore alle aziende del Giappone e degli USA.

Un altro dato indicativo sulla qualità della vita in Baviera, è definito dal fatto che essa è lo stato con il maggior numero di banche pro-capite.

I maggiori mercati di esportazione sono gli USA, l'Italia e la Francia; l'export riguarda principalmente veicoli da trasporto, macchinari di produzione, prodotti ad alta tecnologia e beni di consumo.
Per quanto riguarda l'importazione, questa proviene prevalentemente dall'Italia, seguita dall'Austria e dagli USA.

La Baviera è uno Stato sociale, ed in quanto tale ha creato un fondo sociale ed un fondo come sostegno del mercato del lavoro che ammontano a 400 milioni di DM. Tale somma ha fruttato attraverso investimenti ed interessi 15, 12 milioni di DM che nel 1997 e nel 1998 sono stati distribuiti ed utilizzati nel campo sociale.

1.4. Dati economico-statistici

Territorio dello Stato	Unità di misura	1980	1990	1996
Area	Km^2	70.550, 57	70.553, 94	70.551, 56
Distretti amministrativi	Numero	71	71	71
Comuni	Numero	2.049	2.051	2.056
Città che costituiscono autonomamente un distretto amministrativo	Numero	25	25	25

Popolazione	Unità di misura	1980	1990	1996
Uomini	1.000	5.229	5.556	5.877
Donne	1.000	5.699	5.893	6.167
Stranieri	1.000	711	856	1.152
Popolazione per Km^2	Numero	155	162	171
Single	%	40, 9	39, 5	40, 3
Sposati	%	48, 0	39, 5	40, 3
Vedovi	%	8, 5	8, 1	7, 6
Divorziati	%	2, 6	3, 9	4, 5

Proprietari di casa	1.000	4.286	4.916	5.404
Unico proprietario	1.000	1.237	1.673	1.903
Comproprietari	1.000	3.048	3.243	3.501

Statistiche sulla vita	Unità di misura	1980	1990	1996
Nascite	Numero	114.451	136.122	129.376
Morti	Numero	122.859	123.726	123.329
Saldo nascite	Numero	- 8.408	12.396	6.047
Matrimoni	Numero	66.368	74.387	66.767
Divorzi	Numero	13.408	19.168	24.259

Migrazione	Unità di misura	1980	1990	1996
Immigrati	Numero	689.040	869.740	776.387
Emigrati	Numero	623.576	654.048	732.049
Saldo migratorio netto	Numero	65.464	215.692	44.338

Occupazione	Unità di misura	1980	1990	1996
Forza lavoro totale	1.000	5.175	5.721	5.744
Uomini	1.000	3.064	3.314	3.274
Donne	1.000	2.111	2.418	2.470
Stranieri	%	10, 4	9, 9	11, 5

Situazione del mercato del lavoro	Unità di misura	1980	1990	1996
Disoccupazione totale	1.000	147, 7	240, 7	402, 0
Uomini	1.000	66, 2	115, 3	224, 9
Donne	1.000	81, 5	125, 5	177, 0
Stranieri	1.000	13, 0	22, 6	65, 6
Percentuale di disoccupazione	%	3, 5	5, 1	7, 9

Fonti di energia	Unità di misura	1980	1990	1996
Elettricità	mn. kWh	41.363	70.853	76.326
di cui da:				
energia idroelettrica	mn. KWh.	10.971	10.672	12.327
energia termica	mn. kWh	30.392	60.181	63.999
energia atomica	%	10, 8	58, 0	61, 4
Produzione di gas	mn. m^3	6.707	8.825	10.836

Industria	Unità di misura	1980	1990	1996
Aziende	Numero	10.135	9.892	8.306
Impiegati	1.000	1.386	1.443	1.,198
Turnover	mn. DM	183.204	308.645	370.526

Imprese di costruzione	Unità di misura	1980	1990	1996

Aziende	Numero	11.608	14.489	15.794
Impiegati	1.000	271	240	216
Turnover	mn. DM	22.080	31.219	34.112

Artigiani	Unità di misura	1980	1990	1996
Lavoratori	1.000	107, 1	105, 1	87, 9
Turnover	100	136, 1	205, 4	93, 2

Agricoltura e foresta	Unità di misura	1980	1990	1996
Proprietari terrieri	1.000	273	224	184
<10 ha LA	1.000	142	105	81
(LA- area di terra usata per l'agricoltura)				
Da 10 a 20 ha LA	1.000	77	59	43
Da 20 a 30 ha LA	1.000	34	33	27
> 30 ha LA	1.000	20	27	33
Area di terreno sfruttato	1.000ha	6.100	5.990	5.928
Area agricola utilizzata	1.000ha	3.506	3.416	3.376
di cui:				
terra arabile	1.000ha	2.083	2.089	2.135
pascolo	1.000ha	1.393	1.302	1.219
Foresta	1.000ha	2.290	2.278	2.290

Commercio estero	Unità di misura	1980	1990	1996

Esportazioni totali	mn. DM	47.179	100.392	118.316
Paesi dell'EEA	mn. DM	32.625	68.859	66.134
Comunità Europea	mn. DM	23.776	51.164	59.768
EFTA	mn. DM	8.849	17.695	6.366
Resto del mondo	mn. DM	14.554	31.533	52.182
Importazioni totali	mn. DM	46.973	83.454	100.741
Paesi dell'EEA	mn. DM	24.884	49.954	52.233
Comunità Europea	mn. DM	18.290	34.581	47.861
EFTA	mn. DM	6.594	15.373	4.372
Resto del mondo	mn. DM	22.089	33.500	48.508

Credito e risparmi	Unità di misura	1980	1990	1996
Risparmi con istituti di credito	mn. DM	90.824	134.488	206.849
Prestiti a non banche	mn. DM	261.862	514.856	840.549
Bancarotta	Numero	1.438	2.059	3.808

Stipendi e salari	Unità di misura	1980	1990	1996
Salario settimanale lordo	DM	514	746	950
Uomini	DM	561	802	1003
Stipendio mensile lordo	DM	2.716	4.145	5.459
Uomini	DM	3.214	4.889	6.260

Prodotto interno lordo	Unità di misura	1980	1990	1996

Con i prezzi correnti	mn. DM	251.468	442.028	596.496
Agricoltura e foresta	%	3, 0	1, 9	1, 0
Industria	%	43, 1	40, 5	33, 7
Commercio e trasporti	%	14, 6	13, 1	12, 3
Imprese di servizi	%	25, 7	32, 0	40, 6

Finanze pubbliche	Unità di misura	1980	1990	1996
Spesa pubblica	mn. DM	47.936	70.557	92.456
Entrate in tasse	mn. DM	55.437	84.768	116.427
di cui da:				
Stato della Baviera	mn. DM	25.244	37.564	56.403
Distretti amministrativi	mn. DM	21.235	34.241	44.968
Comuni	mn. DM	8.940	12.963	15.056

Protezione ambientale	Unità di misura	1980	1990	1996
Rifiuti prodotti per abitante ogni anno	Kg	-	561	484
Acqua consumata per abitante ogni anno	Litri/giorno	199	203	186

Elezioni parlamentari	**Unità di misura**	**1986**	**1990**	**1994**
Voti validi	1000	11.354	11.099	11.670
di cui:				
CSU	%	55, 8	54, 9	52, 8
SPD	%	27, 5	26, 03	0, 0
Verdi	%	7, 5	6, 4	6, 1

F. D. P.	%	3, 8	5, 2	2, 8
REP	%	3, 0	4, 9	3, 9
Altri	%	2, 4	2, 6	4, 4

LE REGIONI AMMINISTRATIVE DELLA BAVIERA (DATI DEL 1996)

Stato federale	**Popolazione**	**Lavoratori**	**% di disoccupazione**	**PIL in DM**	**Pil in DM**
Unità di misura	1.000	1.000	%	Bn. DM	Per lavoratore
Oberbayern	3.992	1.479	6, 6	238, 1	125.675
Monaco	1.226	640	7, 2	115, 8	146.999
Niederbayern	1.152	362	8, 2	43, 0	86.341
Landshut	59	30	7, 7	3, 8	99.101
Oberpfalz	1.060	344	8, 9	38, 1	81.086
Regensburg	125	84	11, 0	10, 8	104.039
Oberfranken	1.114	394	9, 1	45, 2	87.235
Bayreuth	74	40	10, 7	6, 5	126.647
Mittelfranken	1.674	630	9, 0	75, 5	94.019
Ansbach	40	21	8, 4	2, 5	89.811
(Nuemberg)	493	265	11, 4	32, 5	101.084
Unterfranken	1.323	432	8, 3	49, 9	88.472
Wuerzburg	127	78	8, 7	8, 7	95.469
Schwaben	1.729	565	7, 7	69, 1	89.500
Augsburg	258	124	11, 1	16, 6	107.511

Stato federale	**Imprese commerciali**	**Turnover**	**Tasse locali**	**Beneficiari della spesa pubblica**	**Valori lordi della spesa pubblica**
Unità di misura	Numero	Bn. DM	DM per popolazione	1.000	1.000 DM
Oberbayern	198.839	522, 6	1.565, 03	78, 0	1.981.852
Monaco	71.437	324, 9	2.300, 42	39, 2	309.208
Niederbayern	40.497	55, 9	974, 33	17, 6	426.853
Landshut	2.324	4, 9	1.537, 86	1, 6	7.084
Oberpfalz	32.618	59, 6	958, 24	16, 6	399.606
Regensburg	4.488	13, 2	1.741, 77	5, 2	31.510
Oberfranken	35.348	71, 4	1.081, 94	18, 9	442.214
Bayreuth	2.407	7, 0	1.430, 95	2, 5	9.509
Mittelfranken	61.742	126, 5	1.306, 08	46, 5	871.689
Ansbach	1.261	2, 2	1.344, 92	1, 3	5.900
(Nuemberg)	19.964	49, 7	1.844, 57	26, 3	130.537
Unterfranken	45.914	74, 4	1.068, 12	25, 4	499.161
Wuerzburg	4.693	12, 2	1.520, 13	2, 5	14.266
Schwaben	65.928	110, 4	1.099, 11	31, 3	694.867
Augsburg	9.434	24, 1	1.313, 98	9, 8	41.498

STATI DELLA REPUBBLICA FEDERALE TEDESCA (DATI 1996)

Stati Federali	**Popolazione**	**Forza lavoro**	**% di disoccupazione**	**PIL in DM**	**PIL in DM**
Unità di misura	1.000	1.000	%	Bn. DM	Per lavoratore
Bayern	12.044	5.744	7, 9	596, 5	109.883
Baden-Wuettemberg	10.374	4.764	8, 0	510, 5	111.043
Berlin	3.459	1.573	15, 7	150, 5	101-426
Brandenburg	2.554	1.100	16, 2	67, 9	64.753
Bremen	678	280	15, 6	39, 2	112.699
Hamburg	1.708	769	11, 7	136, 7	150.716
Hessen	6.027	2.689	9, 3	343, 4	131.825
Mecklenburg-Vorpommern	1.817	803	18, 0	44, 4	59.079
Niedersachsen	7.815	3.356	12, 1	315, 1	101.761
Nordrhein-Westfalen	17.948	7.341	11, 4	788, 3	109.533
Rheinland Pfalz	4.001	1.714	9, 4	150, 3	101.476
Saarland	1.084	413	12, 4	43, 8	99.723
Sachsen-Anhalt	2.724	1.142	18, 8	66, 2	61.027
Schleswig-Holstein	2.742	1.250	10, 0	110, 7	102.785
Thueringen	7.875	14,6	5,6	37, 7	7.418
Repubblica Federale	8.910	10,2	7,4	2515, 7	8.125

Stati Federali	**% d'investimenti**	**Tasso d'interesse**	**Debito pro-capite**	**Destinatari della spesa pubblica**
Unità di misura	%	%	DM	1.000
Bayern	13, 3	3, 7	4.601	214, 2
Baden-Wuettemberg	10, 6	5, 6	6.478	231, 9
Berlin	3, 5	9, 1	14.043	171, 0
Brandenburg	14, 9	5, 8	8.877	43, 4
Bremen	4, 7	14, 7	24.547	44, 6
Hamburg	6, 1	11, 8	16.385	131, 1
Hessen	8, 7	7, 5	9.115	245, 7
Macklenburg-Vorpommern	13, 7	4, 7	7.319	34, 5
Niedersachsen	8, 9	9, 5	9.904	329, 1
Nordrhein-Westfalen	7, 1	8, 7	9.977	627, 5
Rheinland-Pfalz	10, 5	9, 0	9.465	121, 0
Saarland	6, 1	13, 0	14.511	52, 4
Sachsen	15, 3	4, 1	5.833	63, 7
Sachsen-Anhalt	12, 8	5, 8	8.804	56, 7
Schleswig-Holstein	10, 5	10, 2	11.192	111, 4
Tueringen	14, 6	5, 6	7.875	37, 7
Repubblica Federale	10, 2	7, 4	8.910	2515, 7

CAPITOLO 2
LA GESTIONE DELLA LOGISTICA

2.1. Lo sviluppo storico della logistica

Prima degli anni ‘50 le aziende hanno affrontato la gestione logistica in modo frammentario, probabilmente perché prima della diffusione su larga scala dei computer e delle tecniche quantitative, non c’era alcun motivo per pensare che l’integrazione delle attività logistiche avrebbe portato dei miglioramenti ai risultati aziendali. Inoltre gli anni ‘50 sono stati caratterizzati da una situazione economica instabile, che ha favorito lo svilupparsi di una tendenza alla compressione dei profitti, a causa di una ricerca di contenimento e riduzione dei costi. Il periodo che va dal 1956 al 1965 fu caratterizzato dallo svilupparsi dei concetti di “ sviluppo dell’analisi dei costi totali “ [1], di “ applicazione di un approccio orientato ai sistemi” [2], di “ un maggiore interesse per il servizio offerto al

[1]Il costo totale veniva presentato come l’insieme delle spese necessarie per portare a termine una specifica missione logistica. Attraverso l’utilizzo di un costo totale basso è possibile utilizzare un sistema di trasporto ad alto costo.

[2]Le prime applicazioni importanti della teoria dei sistemi risalgono alla Seconda Guerra Mondiale. Il concetto dell’integrazione totale degli sforzi per il raggiungimento di specifici obiettivi militari si adattava perfettamente all’analisi logistica. Mentre l’analisi del costo totale costituiva un metodo per la valutazione quantitativa delle attività logistiche, il concetto di sistema costituiva un modello per l’analisi dei rapporti complessi.
I primi articoli di carattere generale che descrivono il potenziale di una logistica integrata si basarono in gran parte sull’analisi dei sistemi. Per alcune delle prime applicazioni vedere J. Brooks Heckert e Robert B. Miner[1940], *Distribution Costs*, New York, The Ronald Press Company, e Donald R. Longman e Michael Schiff[1955], *Practical Distribution Cost Analisys*, Hemewood, Richard D. Irwin Inc..
Se considerata come sistema, la logistica integrata indica la necessità di un compromesso tra le varie prassi tradizionali.

cliente “ [3], di “ una nuova attenzione ai canali distributivi “ [4] [BOWERSOX, CLOSS, HELFERICH, 1989] che portarono alla nascita del concetto di logistica integrata.

Nel periodo che va dal 1966 al 1970, si sviluppò un’analisi che portò a mettere alla prova i concetti base della logistica precedentemente individuati. Tale analisi fornì la conferma che, i vantaggi previsti in termini di costi e al servizio cliente forniti dalla logistica, erano diventati una realtà.

L’attenzione dei manager venne focalizzata sul miglioramento delle operazioni nel momento in cui le aziende applicarono i principi della logistica integrata. Nella singola azienda la logistica integrata venne adottata inizialmente o per la distribuzione fisica o per gli acquisti, difficilmente per entrambi contemporaneamente.

Questa diffidenza derivava dal fatto che era difficile fare comprendere ai manager, che usavano metodi tradizionali di valutazione del risultato, che il costo totale poteva essere ridotto spendendo di più per un’attività specifica. Inoltre si deve evidenziare come ci fosse la pratica alquanto diffusa di non valutare il costo reale d’immobilizzo delle scorte [5]. Considerando le procedure contabili utilizzate, era difficile calcolare il valore o il rendimento in termini monetari del miglior servizio reso al cliente.

Gli anni tra il 1971 e il 1979 sono stati caratterizzati da una serie di problemi, ricordiamo in particolare l’introduzione dell’embargo petrolifero da parte dei paesi dell’OPEC, che portò quasi ad una crisi del mondo della logistica. A causa di questa situazione le priorità delle aziende si spostarono, in un periodo relativamente breve, dalle problematiche legate al soddisfacimento della domanda a quelle del mantenimento dell’offerta. Infatti, nacque una forte concezione sistemica del processo produttivo basata su movimenti just-in-time e

[3] L’obiettivo strategico è quello di sviluppare e realizzare un sistema logistico in grado di ottenere un determinato livello di servizio al cliente al minimo costo totale.

[4] Se viene considerata una prospettiva della logistica che abbracci l’intero canale distributivo dimostra che possono essere generati costi significativi come conseguenza delle prassi delle singole imprese che fanno parte dello stesso canale. Il collegamento di due o più sistemi logistici potrebbero portare a costi eccessivi e ad una riduzione del servizio al cliente dell’intero canale. Anche se i singoli sistemi logistici sono completamente compatibili, il costo totale per il canale potrebbe aumentare in conseguenza ad una duplicazione di funzioni.

[5] Le scorte siano esse di materie prime, semilavorati o prodotti finiti, costituiscono lo strumento che consente all’impresa di conciliare gli sfasamenti inevitabilmente presenti tra i diversi reparti di produzione e tra questi e i soggetti esterni con cui l’impresa interagisce, cioè clienti e fornitori.

su impegni contrattuali a lungo termine, per mantenere una continuità nella produzione e nelle lavorazioni, data l'alta probabilità di mancanza di materiali.
Dal 1980 al 1985 si è verificato un cambiamento radicale nella concezione della logistica in seguito ad eventi significativi quali la deregolamentazione dei trasporti negli Stati Uniti, che si è trasformato in un libero mercato, l'introduzione della tecnologia dei microprocessori e la rivoluzione nel campo delle telecomunicazioni. In particolare con la tecnologia dei microprocessori divenne possibile uno scambio completo di informazioni tra le funzioni di distribuzione fisica, supporto alla produzione e all'approvvigionamento. Attraverso la rivoluzione delle telecomunicazioni vennero installati lettori ottici nei punti vendita che comportarono un aumento dei dati riguardanti l'attività logistica.

2.2. Modelli di analisi del processo di approvvigionamento: dalla teoria Neoclassica alla teoria dei Network

2.2.1. *Introduzione*

Il mercato odierno e' caratterizzato dalla necessita' di una sempre maggiore competitività' ed efficienza che spinge le imprese a ricercare nuovi modelli organizzativi che permettano una riduzione dei costi generali portando ad un consolidamento della posizione aziendale sul mercato. Per raggiungere tale risultato si e' ricorsi negli anni a diverse soluzioni che si sono basate sull'Insourcing ossia su miglioramenti delle strutture interne esistenti andando ad aumentarne l'efficienza. Queste attività', benché' non abbiano soddisfatto del tutto le aspettative, hanno comunque fornito al management indicazioni per individuare eventuali disfunzioni ed identificare gli obiettivi di miglioramento, tuttavia la suddivisione in unita' operative autonome ha duplicato alcune funzioni interne aumentando anche la complessità' della comunicazione tra gli enti.
Fino agli anni '70 le relazioni che intercorrevano tra le imprese erano fondate sul paradigma della produzione di massa.

Con la produzione di massa l'attenzione era focalizzata sulla grande impresa di produzione che organizzava al proprio interno gran parte del ciclo produttivo in modo da conseguire massime economie di scala [6] e di scopo [7].

Il paradigma della produzione di massa si basava sulle grandi *corporation* americane che hanno avuto il merito di permettere facilmente di prevedere e pianificare gerarchicamente tutte le forme di interdipendenza fra gli elementi del sistema che le componevano.

Un'impresa che si basi sul paradigma della produzione di massa tenterà di estendere il più possibile i propri confini proprietari attraverso l'integrazione verticale [8], per evitare di dover gestire interdipendenze con imprese al di fuori del proprio controllo gerarchico.

Di conseguenza l'impresa ricorrerà al mercato per tutte quelle transazioni che non rientrano nell'ambito di regolazione interno, essa opererà focalizzando la propria attenzione sulla variabile prezzo e senza tenere in alcun conto l'identità del fornitore.

In effetti, la transazione che intercorre tra impresa e fornitore è anonima e precaria in quanto fondata sulla sostituibilità delle parti.

Il modello della grande impresa, basato sulla produzione di massa, entrò in crisi negli anni '70 poiché vennero a mancare le percondizioni ambientali a tale teoria che erano rappresentate da un mercato in forte e costante crescita e il permanere di una domanda massificata ed indifferenziata. Il sistema economico che s'instaurò intorno agli anni '70 fu caratterizzato dal rallentamento della dinamica dei consumi, dalla differenziazione della domanda e la sua crescente imprevedibilità, delle difficoltà nel monitorare efficacemente le fonti del progresso tecnologico.

---

[6] Le economie di scala rappresentano un importante fattore di competitività che è possibile conseguire quando il costo medio unitario di produzione diminuisce all'aumentare della potenzialità produttiva considerata. Quando ciò avviene si parla di << Dimensione Ottima Minima >> (DOM) per indicare la minima dimensione dell'unità produttiva in corrispondenza della quale si conseguono i vantaggi della maggiore scala[VOLPATO 1996].

[7] Le economie di scopo si hanno quando lo svolgimento congiunto di più attività procura un incremento dei costi meno che proporzionale rispetto all'aumento di risultato che ne deriva.

[8] L'integrazione verticale di un'impresa è l'espressione della maggiore o minore estensione della sua attività lungo una stessa filiera produttiva, che rappresenta l'insieme delle fasi necessarie alla realizzazione di un prodotto finito. Il prodotto finito è il risultato di una serie di lavorazioni successive che vanno dall'estrazione o produzione della materia prima, alla preparazione del *package*, alla messa in commercio.

Nel corso degli anni ‘80 il tradizionale concetto di filiera venne sostituito nel linguaggio imprenditoriale dal concetto di catena del valore [Porter 1985]. La catena del valore consente di evidenziare come la produzione del valore sia scomponibile in fasi distinte, svolte dai diversi anelli della catena, quando progetta, produce, vende e distribuisce prodotti e servizi. Tale catena disaggrega un’azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti al fine di comprendere l’andamento dei costi e le fonti interne di differenziazione.
La competitività di un’impresa, secondo tale teoria, dipende strettamente dalla capacità di scegliere correttamente la propria specializzazione all’interno della catena del valore e dalla capacità di relazionarsi efficacemente con le altre imprese che operano a monte e a valle. La grande impresa sfruttando il proprio potere di mercato si concentra sulle attività a maggior valore aggiunto scaricando sui propri fornitori i costi della flessibilità (quando la domanda[9] è alta il fornitore è attivato, quando essa si contrae il fornitore subisce una drastica riduzione delle attività).
Secondo tale teoria, la competitività di un’impresa, per quanto grande e presente sia sul mercato, dipende da una corretta organizzazione dei rapporti interni alla catena del valore. Quanto più il mercato cui un’impresa fa riferimento è instabile e imprevedibile, tanto più l’esigenza di flessibilità che ne deriva non può essere sostenuta da una singola impresa, ma deve diventare l’obiettivo dell’azione congiunta del sistema delle imprese che operano all’interno della catena del valore.
Per definire il livello di servizio che l’azienda vuole garantire al cliente, il management deve scegliere la tecnica più adatta per gestire i fabbisogni di acquisto e di produzione.
L’impresa della produzione di massa ha tradizionalmente gestito una molteplicità di fornitori, almeno formalmente in accesa competizione tra loro; in tale teoria metteva, infatti, in rilievo i pericoli derivanti da forme di dipendenza da un unico fornitore e i limiti al potere di incentivazione da parte del committente.

[9]La conoscenza e la composizione della domanda e del suo andamento nel tempo consente all’impresa di individuare la struttura e il comportamento del mercato in cui opera e di decidere la politica produttiva da adottare. Tuttavia è impossibile conoscere con certezza il comportamento futuro della domanda in quanto le previsioni sono per definizione incerte, almeno fino a quando la funzione di produzione non riceverà dai clienti ordini più precisi con cui sostituire le previsioni inizialmente effettuate.

Tra le forme di gestione dei fornitori più diffuse individuiamo la Terziarizzazione. La Terziarizzazione si e' sviluppata nei primi anni prevalentemente nella produzione, ma successivamente ha trovato ampia applicazione anche in alcuni servizi interni come alcune manutenzioni, l'immagazzinaggio di materiali, i trasporti, la mensa aziendale, le pulizie di stabilimento, alcuni servizi amministrativi e contabili, la gestione di sistemi informativi. Negli anni il management è ricorso sempre più spesso alla terziarizzazione anche in materia di approvvigionamenti. Secondo Stephen Cannon responsabile dei servizi tecnici del CIPS per decidere quali attività affidare a terzi e quali mantenere all'interno dell'azienda stessa è possibile rifarsi ad una matrice che tenga conto da un lato delle competenze aziendali e dall'altro dell'importanza strategica delle attività di business cui l'azienda vuole dedicarsi. La logica vuole che se un'azienda possiede profonda competenza in attività considerate importanti, deve continuare a svolgerle internamente, come attività di base. Se, invece, le attività sono importanti, ma le competenze aziendali sono superficiali, dovrebbe consociarsi con altre che abbiano competenze elevate in tali attività. Se le competenze sono elevate ma l'importanza è modesta, l'attività va acquisita dall'esterno. Se infine sono modeste sia l'importanza sia le competenze, l'area è oggetto di acquisti tradizionali. Da sempre chi compra ha operato in quest'ultimo quadrante della matrice con attività di tipo professionale, con l'abbandono di tale logica si avrà una riduzione degli acquisti tradizionali dando maggiore spazio ad altre forme d'intervento come la partnership e l'Outsourcing.
Di seguito vengono presentati i principali approcci teorici con i quali si sono spiegati i processi di approvvigionamento così come sono stati intesi dalle diverse scuole di pensiero.

2.2.2. *La teoria Neoclassica*

Secondo la teoria Neoclassica, la transazione economica è costituita dallo scambio di una somma di denaro a fronte di un bene le cui caratteristiche sono di facile valutazione. Gli autori neoclassici hanno focalizzato la loro attenzione nell'analisi del mercato e del sistema di prezzo in quanto ritenuti i mezzi di coordinamento dell'attività economica.

Il mercato viene definito come il frutto di una serie di transazioni indipendenti caratterizzate da *istantaneità, perfetta informazione e perfetta sostituibilità delle parti*.
Per la teoria neoclassica le transazioni sono istantanee, ossia caratterizzate da un rapporto di simultaneità tra prestazione e controprestazione; sono formulate in modo da presentare un'assenza di asimmetrie informative tra le parti permettendo così a tutti gli agenti di negoziare sull'unica variabile rilevante, il prezzo. In effetti, secondo la scuola neoclassica l'accesso alle informazioni di mercato e la possibilità di negoziare con altre imprese è un'attività priva di costi.
Infine si ipotizza che le controparti possono essere sostituite in qualsiasi momento senza la necessità di sostenere costi aggiuntivi.
Le imprese, secondo tale scuola, sono per definizione agenti razionali, che pur rappresentando organizzazioni complesse composte da più persone, godono di uno status teorico non molto diverso da quello del consumatore individuale.

L'evidenza empirica ha comportato la ricerca di nuove teorie, in quanto la storia del capitalismo dell'ultimo secolo ha dimostrato come la conoscenza reciproca delle parti, frutto di anni di collaborazione, costituisca un elemento determinante nel successo della relazione economica.

2.2.3. *Una riflessione sulla teoria dell'impresa fra mercato e gerarchia: Coase*

Intorno agli anni '30 Ronald Coase, partendo da una critica all'analisi Neoclassica, sviluppò una teoria secondo la quale l'impresa e il mercato costituiscono due forme alternative di coordinamento.
Sul mercato la cooperazione tra agenti economici si realizza attraverso il sistema dei prezzi senza alcuna necessità di pianificazione precedente. Mentre all'interno dell'impresa il coordinamento è il frutto di una volontà che si realizza attraverso l'autorità dell'imprenditore. L'impresa si distingue dal mercato per la rinuncia al sistema dei prezzi e per l'adozione di un sistema di coordinamento attraverso il mercato e il sistema dei prezzi.

Secondo Coase l'accesso alle informazioni di mercato e la possibilità di negoziare con altre imprese comporta dei costi che possono essere di varia natura. Essi possono derivare dalla ricerca da parte dell'operatore dei prezzi più convenienti per un determinato servizio o prodotto, dai contratti diversi per ciascuna transazione.
Secondo Coase quando i costi per accedere al mercato e per gestire una transazione si rivelano eccessivamente onerosi è opportuno ricorrere al coordinamento della gerarchia [COASE 1937]

2.2.4. *Williamson: mercato e gerarchia*

Gli studi di Oliver Williamson, fondatore della Nuova Economica Istituzionale recuperarono dopo circa quarant'anni di silenzio il ragionamento di Coase. Williamson partì da un'analisi del problema dell'integrazione verticale focalizzando l'attenzione sul problema dei limiti del coordinamento attraverso il mercato e attraverso la gerarchia [VOLPATO 1996].
Secondo Willianson la difficoltà nel comprendere il fenomeno dell'integrazione verticale nell'ambito dell'economia Neoclassica sta nel considerare l'impresa come semplice strumento di trasformazione di input in output, attraverso un uso efficiente dei fattori produttivi e delle economie di scala tecnologiche.
L'impresa, come organizzazione, secondo la teoria espressa da Willliamson, rappresenta una modalità di regolazione delle transazioni alternativa al mercato quando i suoi meccanismi sono inefficienti, in quanto la gerarchia dispone di strumenti particolarmente efficaci per la gestione degli incentivi, per il controllo sulle attività e per la risoluzione dei conflitti.
Attraverso il ricorso alla gerarchia è possibile arrivare a comportamenti cooperativi che consentano un maggiore controllo sulle diverse fasi della produzione in quanto con forme di integrazione proprietaria è possibile accedere a informazioni che un fornitore difficilmente condividerebbe.

Secondo Williamson la scelta del ricorso alla gerarchia o al mercato è determinata dall'analisi dei costi di produzione e dei costi di transazione facendo prevalere la forma che, di volta in volta, minimizza la somma dei due tipi di costo.

Prendendo in considerazione i costi di produzione è chiaro come un mercato concorrenziale consenta un'allocazione delle risorse di tipo ottimale, con pieno raggiungimento di economie di scala e massimi livelli di efficienza produttiva.

Per un'analisi dei costi di transazione diventa necessario cogliere le dimensioni degli aspetti rilevanti come la specificità delle risorse, l'incertezza e la frequenza del rapporto.

La specificità delle risorse impegnate è il risultato di un investimento durevole, materiale o immateriale, intrapreso per sostenere una particolare transazione che non potrà essere riconvertito per transazioni con altre imprese [WILLIAMSON 1975].

La specificità delle risorse comporta una dipendenza reciproca tra le parti che si trovano a risolvere una serie di problemi connessi all'organizzazione della relazione, come il controllo dei comportamenti, la definizione delle regole per la ripartizione dei benefici, il rispetto degli impegni.

La specificità delle risorse riguarda **i beni fisici**, ossia investimenti in sistemi di produzione dedicati, **le risorse umane**, ossia tutte le competenze e conoscenze acquisite dal personale nei processi di learning by doing, **la collocazione fisica delle attività**. Le risorse specifiche comportano il passaggio da una relazione anonima ed istantanea ad una relazione specifica e di medio-lungo termine.

Diventa chiaro quindi come il ricorso a risorse specifiche porta ad una soluzione di integrazione verticale (make) che permette di eliminare i rischi di una ridistribuzione insoddisfacente dei risultati economici connessi ai risultati di lungo termine.

L'integrazione verticale non è semplicemente il risultato di variabili tecnologiche, ma deriva dal fatto che determinate forme di coordinamento sono più adeguate di altre per coordinare soggetti economici in uno scenario instabile, reso imprevedibile dai comportamenti che le parti possono assumere.

Le strutture istituzionali differiscono tra loro proprio per la loro capacità di rispondere in modo efficace agli eventi aleatori.

Per Williamson l'incertezza è legata ai comportamenti dei soggetti economici e più precisamente ai comportamenti che definiamo strategici [CROZIER e FRIEDBERG 1977], quei comportamenti che ciascuno di noi pone in atto a partire da supposizioni e interpretazioni di scelte altrui.

Gli agenti della transazione sono soggetti che non dispongono di razionalità assoluta, che selezionano le opzioni a loro disposizione in una logica di soddisfacimento, implicando la possibilità di ripensamenti sugli obiettivi perseguiti da entrambe le parti.

La tesi principale di Williamson è che la scelta si una struttura di governo delle transazioni risponde innanzi tutto a un criterio di efficienza: fra gerarchia e mercato si impone la forma di coordinamento che minimizza la somma dei costi di transazione e dei costi di produzione.

Secondo la teoria espressa da Williamson i costi di transazione ct sono dati dalla differenza tra costi burocratici interni e i costi che l'impresa sostiene quando ricorre al mercato. Tale differenza tenderà a ridursi a mano a mano che la specificità delle risorse aumenta, di conseguenza quanto più il prodotto richiesto dall'impresa cliente richiede investimenti materiali e immateriali dedicati, tanto meno conveniente sarà il ricorso al mercato. A partire da un certo livello di specificità delle risorse i valori assunti dalla funzione ct divengono negativi perché i costi per ricorrere al mercato costituiscono un onere maggiore di quello necessario per regolare le transazioni attraverso gerarchia.

I costi di produzione cp sono determinati dalla differenza tra i costi di produzione sostenuti in un contesto di integrazione gerarchica e i costi di produzione sostenuti ricorrendo al mercato. Per Willliamson il mercato rimane sistematicamente più efficace dell'integrazione verticale; in termini matematici cp non assume mai valori negativi.

Secondo Williamson la caratteristica distintiva del mercato consiste nella capacità che esso possiede di incentivare individui e organizzazioni a sanzionare comportamenti inefficienti.

La somma delle funzioni ct e cp costituisce una funzione decrescente al crescere della specificità delle risorse, quindi da un certo livello di specificità delle risorse i costi che l'impresa sostiene per acquisire un certo prodotto sul mercato sono superiori agli oneri complessivi che un'impresa sostiene per produrlo al proprio interno (Figura 2. 1).

Dall’analisi appena effettuata emerge come la decisione del ricorso all’integrazione verticale sia determinata dal crescere dei costi di transazione all’aumentare della specificità delle risorse.

Fig. 2.1 Costi di produzione e costi di transazione alla base delle scelte di make or buy
PAGINA 625 VOLPATO

Fonte: adattamento da Williamson [1975]

2.2.5. *Williamson: le istituzioni economiche del capitalismo*

Williamson, dopo aver definito i concetti di mercato e gerarchia, considerò forme di governo delle transazioni intermedie, con l'obiettivo di articolare la varietà dei rapporti contrattuali tra imprese e associazioni presenti [10].

Williamson individuò tre tipi di contratto:

- **il contratto classico**, in cui la contrattazione è istantanea, puntuale, con l'oggetto della stessa perfettamente determinato a priori e in cui tutte le possibili specificazioni del rapporto sono predefinite. In tale contratto, rispecchiando la teoria classica, l'identità delle controparti non riveste alcuna importanza;
- **il contratto neoclassico** corrisponde ad una transazione commerciale nel caso di una relazione fra controparti nel lungo termine, caratterizzata da un forte grado di incertezza. Tale incertezza deriva dall'impossibilità di prevedere tutte le possibili variazioni che il contratto può subire. Tale tipo di contratto richiede un alto grado di fiducia tra le parti;
- **il contratto personalizzato** è caratterizzato da una definizione che si sviluppa in modo progressivo sulla base di un accordo iniziale che assume caratteristiche mutevoli nel tempo secondo le esigenze delle controparti [Williamson 1975].

[10] L'opera di Williamson può essere suddivisa in due fasi principali. La prima fase, che si conclude approssimativamente nel 1975 con la pubblicazione del libro *Markets and Hierarchies*, si basa su una distinzione netta tra gerarchia e mercato, sulla scia dell'opera di Ronald Coase. Dal 1975 in poi, Williamson, e con lui la scuola della Nuova Economia Istituzionale, ha gradualmente attenuato l'opposizione concettuale fra le due alternative di governo delle transazioni: il mercato è stato analizzato nella varietà delle sue forme contrattuali mentre l'organizzazione ha perso parte del suo specifico gerarchico. Il risultato teorico è stata una graduale conversione fra il modello generale fornito dalle ultime opere di Williamson e il filone di ricerca di tradizione neoclassica legato all'analisi delle relazioni contrattuali secondo il modello << principale-agente >>.

Tab. 2.1 Tipi di transazioni e forme contrattuali

Pag 629 VOLPATO

Fonte: adattamento da Williamson [1979]

Secondo Williamson la scelta della struttura organizzativa più efficiente da attuare è direttamente collegata ad un'approfondita analisi della frequenza con cui si svolgono le relazioni tra le imprese (dal punto di vista dell'acquirente) e dal grado di specificità degli investimenti effettuati (dal punto di vista del venditore).

Se la specificità è bassa il contratto tra cliente e fornitore sarà di tipo classico, indipendentemente dalla frequenza con cui il cliente si approvvigionerà dal fornitore.

Se la specificità aumenta, nel caso di transazioni occasionali, si impone il contratto classico trilaterale che prevede la presenza di un arbitro in grado di fare rispettare le regole del contratto e di evitare comportamenti opportunistici.

Qualora la transazione si trasformi da occasionale in frequente, si giustifica la presenza di forme contrattuali più onerose come i contratti personalizzati che possono essere sotto forma di struttura bilaterale con specificità intermedia e integrazione verticale con specificità elevata.
L'ultima forma di contratto viene applicata quando sono elevate le incertezze per il futuro, in quanto consente di non rinegoziare continuamente gli accordi [Williamson 1979].

2.2.6. *La teoria dell'Agenzia*

La constatazione dei limiti del mercato nel garantire efficienza ed efficacia nelle transazioni tra imprese ha determinato il graduale superamento delle tecniche di gestione fondate su negoziazioni impersonali, la presa d'atto dei costi e dei limiti connessi all'integrazione gerarchica, e ha consentito la diffusione di forme più complesse di gestione dell'interazione tra cliente e fornitore.
L'evoluzione della scuola Neoistituzionalista ha messo in discussione la specificità della leva gerarchica come strumento di coordinamento a partire dall'ipotesi che, all'interno dell'organizzazione, i rapporti di scambio siano anch'essi interpretabili come contratti.
La teoria dell'agenzia rappresenta il rapporto di fornitura come una relazione di agenzia, in altre parole un contratto attraverso il quale una o più persone (il principale) assumono un'altra persona (l'agente) per eseguire a suo nome un compito che richiede la delega di un certo potere decisionale all'agente [JENSEN e MEKLING 1976]. Le due parti si caratterizzano per obiettivi diversi e per la possibilità di accedere a informazioni che la controparte non conosce, ciò comporta un controllo da parte del " principale "affinché la prestazione sia svolta in tempi e modi ottimali. Tale controllo comporterà dei costi definiti di agenzia, per evitare comportamenti opportunistici da parte di chi dispone di informazioni più precise e dettagliate su di un determinato compito.

2.2.7. *La teoria dei Network*

La teoria dei Network analizza il vantaggio competitivo aziendale affermando che questo dipende da un set di competenze distintive che consentono all'impresa di fornire ai propri clienti prodotti e servizi di valore e che qualificano l'impresa rispetto ai suoi diretti concorrenti.

Il vantaggio competitivo su cui si fonda un'azienda è determinato dalle conoscenze radicate in un'organizzazione, che le permettono di adattarsi ai diversi contesti ambientali e di qualificare in modo distintivo l'operatività di un'impresa.

Fatte queste premesse diventa chiaro come la scelta di indirizzare determinate fasi del ciclo produttivo verso forme di mercato o di integrazione verticale dipenda da una valutazione sulla possibilità di sviluppare in queste specifiche attività una competenza distintiva che sia fonte di preminenza sul mercato e fonte di valore per il cliente. Chiaramente tale analisi si deve sviluppare su una proiezione di lungo periodo del vantaggio competitivo sui concorrenti.

La teoria dei Network non focalizza l'attenzione sulla variabile prezzo come elemento chiave della negoziazione, ma costituisce una relazione interattiva con l'impresa fornitrice basata su uno scambio informativo che tocca una varietà di dimensioni rilevanti. In effetti, le relazioni tra imprese non sono riconducibili a categorie economiche elementari come costi ed utilità, ma sono caratterizzate dagli aspetti di fiducia e di impegno (commitment) che sono le dimensioni caratteristiche dello scambio economico. Per fiducia si intende la credenza che la parola data sarà mantenuta e le obbligazioni contrattuali rispettate. Per commitment si intende il desiderio persistente di mantenere viva una relazione sulla quale è stato fatto un importante investimento motivazionale [TRACOGNA 1995].

Tale teoria deriva da un percorso storico comune e da una progettualità condivisa che è frutto della presunzione di buona fede, dell'affidamento sulla correttezza altrui, dell'attribuzione di integrità morale.

Le imprese, come sono progettate in tale teoria, risolvono i problemi attraverso un continuo sforzo di comunicazione e interazione, ricreando costantemente i presupposti per il

cambiamento e l'innovazione congiunta, sia in campo organizzativo sia in campo tecnologico [11].

Le imprese condividono linguaggi e standard comuni [DI BERNARDO e RULLANI 1990] che permettono di scambiare informazioni in modo efficace e di dare forma a dinamiche di innovazione basate sull'interazione comunicativa.

2.2.8. *Conclusioni*

Come è stato possibile rilevare il concetto di processo di fornitura ha subito un'evoluzione nel tempo che è scaturita dalle diverse teorie su cui si è basata la sua analisi. In effetti, si è passati dalla teoria Neoclassica in cui le relazioni tra le aziende (fornitori e clienti) erano frutto di accordi occasionali, e quindi non legate a rapporti duraturi, alla teoria dei Network.

La teoria Neoclassica sosteneva che ci fosse perfetta sostituibilità delle parti in quanto non erano previsti costi aggiuntivi legati a tale comportamento. Al contrario la teoria dei Network si basa su di un continuo scambio di informazioni tra le aziende, frutto di un rapporto continuativo, come metodo per la risoluzione dei problemi che possono insorgere.

2.2. L'Outsourcer: un'azienda di servizi

Le imprese industriali, anche di grandi dimensioni, hanno adottato, per ragioni tecnologiche, economiche e organizzative, strategie di specializzazione in singole attività di trasformazione utilizzando come input per la produzione beni e servizi forniti da altre imprese.

[11]La teoria economica dell'organizzazione ha sempre posto in evidenza il problema dell'asimmetria informativa fra imprese e degli incentivi economici che possono contribuire a superare queste asimmetrie. Va ricordato però che quest'impostazione teorica considera come informazione rilevante nella relazione di fornitura la funzione del costo del fornitore, funzione che quest'ultimo non vuole svelare al proprio cliente.
Nella teoria dei Network la relazione tra cliente e fornitore si fonda sullo scambio di informazioni rispetto ad una pluralità di temi rilevanti; attraverso il dialogo e l'interazione è possibile risolvere problemi altrimenti difficilmente avvicinabili.

“Le imprese di servizi sono delle imprese di produzione che attraverso processi produttivi ottengono un output, cioè un prodotto” [VOLPATO 1996].

I quattro caratteri tipici della produzione di servizi sono:

1. **l’Intangibilità,** che deriva dalla mancanza di un'entità fisica che dia corpo e renda immediatamente percepibile il prodotto,
2. **la simultaneità tra produzione ed utilizzazione**, che consiste nella coincidenza dei due momenti della produzione e del consumo (congiunzione spazio-temporale dell'offerta e della domanda). Tale peculiarità comporta il vantaggio di saper rispondere alle fluttuazioni della domanda e di superare vincoli rigidi in termini distributivi e localizzativi,
3. **l’Interazione tra produttore e utilizzatore**, in quanto in alcuni casi il servizio può essere erogato solo attraverso una compartecipazione cognitiva e operativa del fruitore,
4. **il rilievo delle risorse umane** come carattere dominante nella produzione di servizi, in quanto molte attività che compongono i processi, le risorse e le competenze del personale risultano maggiormente critiche rispetto agli apparati di produzione artificiali (le macchine e le attrezzature) e ai supporti fisici che le incorporano/ rappresentano (beni con la loro fisicità).

Nonostante la grande incidenza del fattore umano all’interno della produzione di servizi, può tuttavia essere perseguita una standardizzazione agendo sulle componenti tangibili del servizio attraverso l’introduzione di processi, norme, parametri di comportamento per i consumatori e per il personale.

La produzione di servizi, come qualsiasi altra attività di produzione, può avvenire con combinazioni di capitale e lavoro caratterizzate in alcuni casi da elevati costi fissi ed in altri da elevati investimenti in costi variabili. Infatti, è necessario tenere presente che una parte delle attività del processo di produzione dei servizi può essere eseguita attraverso macchine, attrezzature o altri strumenti.

Un problema rilevante da affrontare quando si tratta di un’impresa di servizi riguarda le modalità di erogazione del servizio stesso.

Le caratteristiche del problema distributivo nelle produzioni di servizi può essere analizzato con riferimento al concetto di accessibilità del servizio in senso spaziale. Christopher H.

Lovelock [1988] identifica in una matrice dell'accessibilità, in senso spaziale, del servizio (Figura 2. 1), le modalità che portano ad un incontro tra domanda ed offerta. In tale matrice Lovelock considera da un lato il tipo di interazione tra fruitore del servizio e l'organizzazione di distribuzione e dall'altro la disponibilità del servizio in uno o più luoghi.

Tab. 2. 2 Matrice dell'accessibilità, in senso spaziale, del servizio
TABELLA PAG 584 VOLPATO

Fonte: adattamento da LOVELOCK [1983]

Qualunque tipologia di erogazione di servizio, tra quelle appena analizzate, venga utilizzata, la relazione che intercorre tra cliente ed azienda rimane tuttavia legata al personale di contatto utilizzato.
Il personale di contatto svolge contemporaneamente due funzioni peculiari in quanto esegue le operazioni necessarie per l'erogazione del servizio e traduce il linguaggio

dell'utilizzatore con quello dell'organizzazione. Il comportamento degli addetti ha un ruolo fondamentale in quanto il cliente tende spesso ad identificare il servizio offerto con la persona che lo eroga. L'obiettivo da perseguire è quello di ottenere un servizio personalizzato che possa essere variabile in relazione alle circostanze, precisando o modificando le caratteristiche dello stesso nel momento in cui viene erogato.
La formazione di una cultura d'azienda definita, cui ogni operatore possa fare riferimento qualora necessario, diventa quindi uno step fondamentale che deve essere comunque collegato alla creazione di valori e linguaggi comuni a tutti i membri dell'organizzazione, facilitando la comunicazione e gli scambi. Per facilitare tali scambi fra le unità organizzative tutti gli addetti devono essere consapevoli del disegno complessivo delle attività di produzione e di erogazione svolte.
L'immagine che l'azienda fa trasparire di sé e quindi lo " stile " e l'ambiente che la caratterizza, devono essere definite precisamente, in quanto esse costituiscono un'espressione della qualità del prodotto offerto. Non bisogna dimenticare come sia necessaria una coerenza di comportamenti e di atteggiamenti di tutto il personale con cui la clientela può venire a contatto per sostenere l'immagine aziendale.

2.3. I vantaggi dell'Outsourcing

2.3.1. *Introduzione*

Un'azienda che voglia raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti deve porsi l'obiettivo di conseguire un equilibrio tra livelli ragionevoli di servizio e costi realistici. Le risorse umane e fisiche che contribuiscono a creare un sistema logistico efficace in rapporto ai costi non possono essere facilmente copiate dai concorrenti.
Per conseguire tale vantaggio competitivo con investimenti in risorse umane e fisiche minime pur raggiungendo risultati ottimali è possibile ricorrere ad un Outsourcer. I vantaggi derivanti da tale figura logistica esterna possono essere quantificati facilmente da qualsiasi impresa che abbia adottato tale tipologia di servizio. I vantaggi generalmente riconosciuti sono di seguito brevemente descritti.

2.3.2. *Reversibilità del processo*

L’applicazione modulare dell’Outsourcing, che può essere parziale o globale, con possibilità di lavorare in team congiunti, e la formazione all’interno della figura del coordinatore (Outsourcer) permettono di considerare in qualsiasi momento l’ipotesi di interruzione del rapporto di servizio e di una nuova gestione autonoma degli approvvigionamenti. Tutto ciò permette di superare l’iniziale diffidenza verso tale metodologia di approvvigionamento che scaturisce dal timore di perdere il controllo della situazione. Si deve tenere presente che nel momento in cui vengano definiti i ruoli, gli ambiti di competenza e le responsabilità dei due contraenti diventa evidente la convenienza economica per l’azienda che può, attraverso forme contrattuali garantirsi un certo livello di servizio. In tale analisi l'azienda non può prescindere da un confronto con i costi complessivi da essa supportati nel fornire al suo interno i servizi di cui si sta valutando la possibilità di gestire tramite Outsourcing.
Inoltre l'azienda delegherà a terzi la gestione di determinate funzioni che, non essendo svolte internamente in modo "redditizio", risultano anche non essere fondamentalmente controllabili.
L’azienda deve tenere presente che appoggiarsi ad un Outsourcer esterno non significa abdicare le attività in favore di questo in maniera assoluta, ma creare una collaborazione continua. Perché l’attività di Outsuourcing abbia successo, è necessario che l’azienda abbia chiari i propri obiettivi, che devono essere sostanzialmente quelli di ridurre e controllare i costi migliorando il livello dei servizi aziendali forniti.

2.3.3. *Riduzione dei costi operativi*

Il ricorso all’Outsourcing è giustificabile in una situazione in cui alti costi non possano essere ridotti o nel caso in cui ci sia la mancanza di competenze in specifiche aree. Infatti, l’utilizzo dell’Outsourcer esperto permette all’impresa di utilizzare la maggiore forza contrattuale in modo tale da ottenere prezzi migliori e certezze nelle consegne. Seguendo

tale logica diventa quindi uno svantaggio competitivo il non appoggiarsi ad un Outsourcer che possa contare su determinate economie di scala.
Attraverso il ricorso ad un Outsourcer è, infatti, possibile ridurre i costi operativi gestionali, dato che il provider è in grado, attraverso la propria esperienza e specializzazione, di raggiungere grandi economie di scala. In effetti, un Outsourcer può " sommare " gli ordini di acquisto provenienti dai diversi clienti per prodotti uguali o dello stesso fornitore ed ottenere prezzi di acquisto inferiori.
Si utilizza l'Outsourcing anche quando costa molto, ma in modi differenti aggiunge valore ed aiuta il business attraverso una serie di servizi collegati che vengono forniti. Riutilizzare la risorsa Outsourcing può essere particolarmente utile nel momento in cui cambino le condizioni del mercato o quando avvengano determinati cambiamenti interni, industriali o tecnologici.

2.3.4. *Valorizzazione del personale*

Nel momento in cui la gestione degli approvvigionamenti, soprattutto di materiali non produttivi, viene trasferita ad un partner esterno si verifica anche il decentramento della maggior parte dei lavori di routine, tutto ciò contribuisce ad aumentare la motivazione delle risorse umane che ne vengono liberate e che di pari passo sviluppano una maggiore professionalità a beneficio dell'aumento della competitività aziendale nel proprio mercato. Tutto ciò consente tra l'altro di profittare più intensamente delle aree di mercato più remunerative (cash flow) e di ottenere benefici economici dalla flessibilizzazione dei costi di gestione.

2.3.5. *Maggiore controllo*

Con l'ausilio di un provider è possibile specificare il livello di servizio richiesto e tramite un contratto garantirsi quel livello di servizio. Fondamentale risulta comunque analizzare le cause delle difficoltà di gestione interne che devono essere comprese per poter poi definire scopi ed obiettivi precisi. Molti contratti falliscono proprio perché il cliente non è stato

chiaro su quali fossero i suoi bisogni, oppure nel momento in cui i suoi bisogni fossero mutati, non ha espresso l'esigenza di rivedere il contratto.
Nel momento in cui un'azienda stabilisce di appoggiarsi ad un Outsourcer deve decidere cosa approvvigionare prestando attenzione non solo ai risultati, ma anche a come questi debbano essere raggiunti. Diventa quindi fondamentale come primo passo per un'azienda individuare le proprie competenze caratteristiche sulle quali rimarranno focalizzate le risorse interne.
Per identificare le competenze del business aziendale queste devono soddisfare determinate caratteristiche, ossia esse devono essere basate sulla capacità e le conoscenze e non su prodotti o funzioni; devono essere attività con prospettive di lungo termine ed in aree in cui l'azienda prevede una posizione „dominante" frutto di un vantaggio competitivo anche per il futuro. Devono riguardare attività da cui l'azienda ricava i propri profitti e che rappresentino elementi importanti per i clienti. Essi devono essere legati alla struttura aziendale e non alla presenza dal talento di un singolo individuo. In seguito a tali riflessioni le competenze del business aziendale non devono superare il numero di 5. !
Infine ci può essere il fallimento del contratto qualora venga lasciato poco spazio alle innovazioni o poche opportunità al provider di rispondere ad un bisogno derivante dall'evoluzione del business.

2.3.6. *Raggiungimento di tecnologie altrimenti non ottenibili*

Molto spesso il livello di sviluppo tecnologico di un'impresa va ad incidere sostanzialmente sulla sua competitività, in quanto permette alle risorse umane di svolgere il proprio lavoro in modo profittevole da un punto di vista qualitativo e quantitativo. Attraverso l'utilizzo della tecnologia molte attività vengono integrate tra loro in un'unica operazione lasciando al personale più tempo per le proprie attività.
Qualora una singola impresa non disponga delle risorse economiche necessarie per approvvigionarsi tali tecnologie è utile il potersi appoggiare ad un Outsourcer esterno che, tramite la suddivisione tra più imprese dei costi derivanti da ricerche in tale settore, è grado di fornirle ad un costo per l'azienda sostenibile.

2.3.7. *Flessibilizzazione dei costi*

Uno degli aspetti fondamentali caratterizzanti l'Outsourcing è dato dal fatto che il suo ricorso permette una flessibilizzazione dei costi sostanziale, in quanto un servizio può essere richiesto soltanto quando necessario e remunerato in funzione delle attività svolte. Questo permette di superare tutte quelle situazioni, in cui c'è la presenza di personale fondamentale per lo svolgimento dell'attività caratteristica, ma che non è impegnato continuativamente.

2.3.8. *Garanzia di servizio*

Un Outsourcer può garantire ai propri clienti la continuità del servizio erogato attraverso la suddivisione dell'attività svolte tra più clienti; tale situazione lo porta ad avere una propria indipendenza economica ed una comprovata elasticità di gestione. Di conseguenza, qualora si verificassero situazioni di sovra-sottoproduzione, l'Outsourcer sarebbe dotato di sufficienti risorse per sopperire a tutte le evenienze mantenendo intatta la redditività del cliente e la propria.
Questo appare più chiaro ricorrendo ad un semplice esempio: per tutte quelle aziende caratterizzate da una produzione di tipo stagionale (gelati, panettoni natalizi. . .) si ha inevitabilmente una variazione sostanziale dei volumi di produzione passando da un mese all'altro. Per sopperire alle notevoli difficoltà che tale variazione può causare, anche in materia di approvvigionamenti, diventa fondamentale per un'azienda avere la garanzia dell'appoggio di un Outsourcer che risponda in modo elastico a tutte le esigenze espresse.

2.4. La scelta dell'Outsourcer

L'analisi delle ragioni economiche, che spingono un'impresa industriale ad aumentare o a ridurre l'estensione delle proprie attività di trasformazione, consente di riflettere sul tema

generale dell'organizzazione economica dei settori industriali e della dimensione d'impresa.

Da un lato, si tratta di definire i confini delle attività dell'impresa, operando una scelta fra ciò che viene prodotto all'interno dell'impresa (make) e ciò che viene acquistato presso le imprese fornitrici (buy). Dall'altro, è necessario mettere a punto gli strumenti operativi per la gestione degli approvvigionamenti, grazie ai quali l'impresa gestisce efficacemente i rapporti con i propri fornitori.

Si stabilisce come vanno gestiti i fornitori una volta deciso cosa l'impresa produce al suo interno. Nel momento in cui si sia stabilito che cosa acquistare all'esterno dell'azienda, diventa fondamentale stabilire un criterio su cui basarsi per la scelta del fornitore.

I livelli di analisi per la specificazione degli attributi, che qualificano l'attività del fornitore, sono costituiti dall'analisi del suo output, ossia considerando le variabili tradizionali di prestazione, dall'analisi dei modi attraverso cui l'impresa può efficacemente garantire prodotti e servizi all'impresa cliente e con i quali il fornitore può contribuire al business dell'impresa cliente [MERLI 1990].

La scelta dell'Outsourcer con cui relazionarsi, ricade inevitabilmente sulla società che dimostra di essere più flessibile nel rispondere alle varie esigenze ed organizzata a sufficienza da offrire efficienza e competenza. L'obiettivo è, infatti, quello di garantire che la gestione della commessa sia personalizzata e si uniformi ai desideri del cliente. Diventa quindi fondamentale per l'Outsourcer avere chiaro il compito assegnatogli ed il core business di riferimento, in quanto la sua funzione predominante è quella di supportare nuovi business e di sostenere quelli già esistenti.

Le prestazioni offerte dall'Outsourcer provider sono fonte di costi aziendali solo quando esse vengano richieste, e saranno caratterizzate da trasparenza dei costi in quanto la remunerazione del servizio è proporzionale al numero di procedure gestite, quindi monitorabile e misurabile in qualsiasi momento.

CAPITOLO 3

UNITEC-D GmbH

3.1. Storia di Unitec-D GmbH[12]

[12]Le società che rientrano nella categoria GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) sono società a responsabilità limitata, che rispondono completamente dei debiti insorti durante l'attività dell'azienda. Gli azionisti non rispondono quindi in alcun modo delle obbligazioni insorte a capo

UNITEC - D High Tech. Ind. Pr. nasce alla fine degli anni ‘80 come un’azienda a conduzione prettamente familiare, caratterizzata da un numero di addetti che variava dai due ai cinque, con l’obiettivo di fornire un appoggio qualificato ad aziende che intendevano espandersi nel mercato tedesco. Le imprese clienti erano caratterizzate da una situazione interna in cui gli uffici commerciali erano ampiamente orientati all’estero, mentre gli uffici acquisti non disponevano di altrettanta elasticità‘. Era quindi necessaria la presenza all’estero di un supporto specializzato che potesse ovviare a tale situazione e che possedesse competenze logistiche sufficienti.

Le imprese, di cui sopra, erano caratterizzate da una tipologia di produzione basata su commesse di clienti tedesche nel settore automobilistico, e come prescritto da capitolato tecnico di fornitura necessitavano di componenti con tecnologia tedesca da utilizzare nella propria produzione. Quest’esigenza nasceva dalla necessità di avere ricambi/prodotti costruiti con tecnologia tedesca, e quindi conoscibili dai tecnici tedeschi che lavoravano in tali aziende automobilistiche. Le altre competenze sono venute successivamente.

Unitec nasce come una sorta di ufficio acquisti-estero per la Germania, con la funzione di sostenere l’attività dell’ufficio acquisti dei clienti, attraverso competenze linguistiche e logistiche derivanti in particolare modo dalla presenza diretta sul territorio.

Infatti, alla fine degli anni ‘80 molte imprese europee (anche italiane) generalmente non disponevano delle conoscenze necessarie per commerciare con l’estero in quanto sussistevano importanti limitazioni dal punto di vista linguistico e gestionale, soprattutto collegato alle disposizioni doganali. Con l’aumento dei clienti e conseguentemente della struttura aziendale, Unitec cominciò ad avere una maggiore consapevolezza di se attraverso l’analisi dei processi interni, arrivando ad una nuova struttura aziendale che li portò ad essere maggiormente efficienti.

---

della società. (pagina 132 (2) della Legge sulle GmbH)
Tale tipologia di azienda ha un minimo di capitale sociale di 50, 000 DM di cui almeno 25, 000 DM devono essere pagati completamente. Ogni azionista deve avere un valore nominale minimo di 500 DM o superiore a tale valore e che deve essere multiplo di 100 DM, dei quali almeno il 25% deve essere pagato.
Il Direttore generale non necessita di avere alcuna quota azionaria.

Unitec diventa sempre più competitiva e comincia a proporre la fornitura integrata evidenziando i propri vantaggi logistici e definendo i servizi fornibili.
In tale fase si delinea con precisione il concetto di Outsourcing Procedurale ed Amministrativo che si presenta con le caratteristiche tutt'oggi presenti.
Intorno all'inizio degli anni '90 Unitec fece un passo successivo, infatti, allargò il mercato oltre quello di partenza del settore automobilistico, dirigendo la propria attenzione ad altri segmenti di mercato.
Un salto di livello qualitativo nell'ambito dei servizi forniti è stato realizzato da Unitec nel 1995, quando l'organizzazione interna che era strutturata a carattere familiare ha subito una radicale trasformazione iniziando ad affidarsi a personale interno costituito da "professionisti" del settore. Sempre in tale periodo ha iniziato a delinearsi il concetto di Outsourcing Modulare come viene inteso oggi.
Oggi Unitec è un'azienda il cui fatturato si assesta al di sotto dei 50 miliardi di lire annui.
Il posizionamento strategico, da un punto di vista geografico di Unitec, è legato alla concentrazione di imprese automobilistiche o comunque ad alta tecnologia all'interno di un'area che può essere racchiusa in un quadrato con i lati di circa 120 Km con al centro Augsburg e quindi Unitec. All'interno di tale quadrato è possibile identificare ad esempio Mercedes e Porsche vicino a Stoccarda, Heide e Mueller presso Augsburg, BMW, Audi e Volkswagen a Monaco. Attorno a queste imprese si è sviluppata una rete di servizi a livello di subfornitura di cui fa parte Unitec stessa e da cui essa ha tratto e trae importanti sostegni logistici e finanziari. Questa vicinanza permette un facile accesso ai magazzini con conseguenti ridotti termini di consegna, una presenza personale sul posto che permette una repentina soluzione di qualsiasi problema insorto ed una diretta conoscenza della ditta cliente e delle sue esigenze.
Sicuramente se l'azienda fosse sorta in una realtà diversa non avrebbe raggiunto l'attuale sviluppo.
La regione in cui Unitec è sorta ha sostenuto un ruolo decisivo nello sviluppo dell'azienda oltre che da un punto di vista prettamente logistico, anche grazie ai rapporti che essa intrattiene con l'ufficio del lavoro, con enti di formazione e riqualificazione professionale, da cui provengono alcuni dipendenti Unitec.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo a livello qualitativo del servizio Unitec è stato fornito dalla sua partecipazione al DIN (Deutsches Institut für Normung). Il DIN è un istituto riconosciuto a livello mondiale che si occupa del "Normenausschuß Maschinenbau (NAM) ", ossia della formulazione di normative riguardo la costruzione di macchinari. Unitec dal 6 Novembre del 1995 è un membro attivo del DIN presso il quale esercita un potere decisionale tramite la formulazione del proprio voto.

Il DIN si occupa in particolare modo del "Fachbereich montage- und handhabungstechnik (MHT) ", ossia della formulazione di norme per la sicurezza in ambito di manutenzione per impianti di automazione industriali.

Unitec rappresenta un caso unico a livello europeo per tipologia ed estensione dei servizi forniti. E' invece possibile trovare, anche attraverso una piccola ricerca su Internet, aziende americane o australiane che possono essere associate ad Unitec per dimensioni e obiettivi aziendali.

3.2. I principali clienti di Unitec-D GmbH

Unitec è un'azienda che storicamente supporta gli approvvigionamenti industriali per componenti ed impianti di produzione, tuttavia a fronte di richieste specifiche da parte dei propri clienti più importanti, sta' sviluppando recentemente delle nuove caratteristiche organizzative e strutturali che le permettano di approvvigionare anche altre tipologie di materiali in modo efficace ed efficiente. Per ottenere tale risultato Unitec sta' ampliando il numero del personale interno e diversificando le funzioni attraverso una nuova struttura organizzativa. (par. 3.4.)

Unitec individua i propri potenziali clienti attraverso ricerche di mercato, sintetizzando dei parametri caratteristici necessari: le aziende devono avere un numero di dipendenti superiore a 500 unità oppure con un fatturato annuo superiore a 80 miliardi di lire.

L'azienda procede successivamente a contattare i potenziali clienti prima con un fax di presentazione dei servizi forniti e successivamente con un contatto telefonico diretto che potrà dare luogo ad un incontro di persona. Unitec sta' focalizzando in questo momento la propria promozione presso aziende italiane, con l'obiettivo per il futuro di rivolgersi in modo capillare anche al resto d'Europa. Tale strategia nasce dall'esigenza di catalizzare le proprie risorse interne verso un'attività e degli obiettivi congiunti.

Da questa schematica analisi è evidente come Unitec si rivolga ad aziende solitamente di medio-grandi dimensioni che richiedono un livello di servizio molto elevato, con particolare attenzione oltre alla qualità dello stesso, anche alle tempistiche che lo caratterizzano.

Le aziende che usufruiscono dei servizi Unitec sono, in maggioranza, aziende leader nel proprio settore che richiedono ed impongono quindi il rispetto di standard molto elevati. Per questo motivo Unitec si sta' adoperando per ottenere la Certificazione ISO 9000. (par. 4.2.)

Le aziende con cui Unitec opera attualmente sono raggruppabili per categorie in base all'attività caratteristica svolta.

Una prima categoria è rappresentata dalle aziende che producono automezzi tra cui evidenziamo AUDI, BMW, PORSCHE, FORD, MAN ROLAND e le aziende facenti capo al gruppo Fiat.
Una buona parte del fatturato Unitec deriva da imprese legate al settore della stampa come Mondadori S. p. a., ILTE S. p. a., l'Istituto Poligrafico della Zecca di Stato Italiana.
Di rilievo sono inoltre le imprese legate alla produzione di elettrodomestici come San Pellegrino S. p. a., Zanussi, Siemens, e quelle legate al settore chimico-industriale come Michelin S.p.a., Procter & Gamble S.p.a., Enichem, Goodyear S.p.a..

3.3. I principali mercati di riferimento per Unitec-D GmbH

Unitec sfruttando il proprio posizionamento logistico, che le permette un maggiore controllo sulla qualità del prodotto e sulle consegne, concentra gli acquisti in Germania. L'interesse di Unitec per gli acquisti verso le imprese tedesche deriva inoltre dal fato che i prodotti che Unitec tipicamente commercializza sono ad altissima tecnologia, si tratta, infatti, di pezzi di ricambio per impianti di produzione, che sono studiati e realizzati per la maggior parte in Germania con una certa concentrazione in Baviera. Tale sviluppo tecnologico deriva, come già analizzato nel primo capitolo, dai forti investimenti realizzati nella ricerca da parte dello Stato e delle imprese locali.
Nella scelta dei mercati di riferimento per i propri clienti Unitec ha fondato la propria strategia su basi legate a fattori chiave riconducibili a tali mercati. I mercati di riferimento fondamentali per l'azienda sono rappresentati da Italia, Francia, Germania e Spagna. In effetti, la chiara vicinanza geografica di tali paesi permette un maggiore controllo da parte dell'azienda su aspetti inerenti ai servizi forniti come la distribuzione e facilita anche un maggiore controllo di persona. Un'ulteriore osservazione permette di evidenziare come tali paesi appartengano tutti alla Comunità Europea e quindi presentino delle caratteristiche relative a fattori giuridici e di trasporto molto simili tra loro. L'appartenenza al mercato unico favorisce il passaggio della merce in seguito all'assenza di dazi doganali, e con l'introduzione dell'Euro permette pagamenti anche a lungo termine senza il timore dell'oscillazione del cambio.

Unitec ha raggruppato i mercati di riferimento per i clienti in base a determinate loro caratteristiche che possono spaziare dal reddito pro-capite, al Prodotto Nazionale Lordo, al numero e alla dimensione dei potenziali clienti, al grado di sviluppo di industria e servizi, alla situazione politica, sociale ed economica del paese.
In particolare il Prodotto Nazionale Lordo consente di stimare le dimensioni di mercato e quindi di graduare i mercati a seconda della loro importanza.
Unitec attraverso tale analisi ha proceduto ad evidenziare quei mercati che le potevano fornire una sicurezza nei pagamenti in quanto possedevano una stabilità economica e sociale soddisfacente.

3.4. Struttura organizzativa aziendale

Unitec nel 1998 è passata da una struttura organizzativa che può essere collegata ad una struttura elementare, in cui la divisione orizzontale del lavoro avviene secondo un criterio tecnico, aggregando cioè compiti omogenei per tecnica, ad una struttura a matrice. Tuttavia rispetto ad una struttura elementare in Unitec erano presenti un Responsabile Amministrativo e due Responsabili Commerciali, che andavano a sostituire il titolare in tutte le funzioni aziendali, in quanto quest'ultimo non risiede regolarmente in Germania, dove si trova la sede operativa dell'azienda.
Tale riorganizzazione aziendale si è resa necessaria in quanto i volumi di vendite e quindi di contratti stipulati dall'azienda sono cresciuti nell'ultimo anno quasi del 200 % con previsioni per il futuro ancora più ottimistiche.
L'obiettivo perseguito è stato quello di soddisfare due esigenze contrapposte: dividere il lavoro in un insieme di compiti distinti e coordinare tali compiti per portare a termine le attività in modo efficiente. Si è cercato di definire dei sistemi operativi che potessero soddisfare le nuove esigenze insorte. I sistemi operativi sono sottoinsiemi di compiti di loro svolgimento e di tecniche individuali con riferimento a funzioni tipicamente trasversali o diffusi rispetto all'articolazione dei compiti e degli organi definiti dalla struttura.
L'organizzazione a matrice rinuncia al tradizionale principio dell'unità di comando, istituendo una linea di autorità per ognuna delle dimensioni critiche connesse al *task*

environment aziendale. Le caratteristiche della struttura a matrice la rendono potenzialmente idonea a risolvere i problemi di aziende che operano in settori ad alta sofisticazione tecnica, dove è importante sfruttare le economie di specializzazione e di apprendimento, ma dove esiste nello stesso tempo un'elevata differenziazione dei mercati serviti o dei prodotti offerti.

I fattori che possono incidere negativamente sull'applicazione della struttura a matrice sono la maggiore difficoltà di circolazione delle informazioni all'interno della struttura e la tendenza ad amplificare le differenze nelle prospettive e negli interessi dei dirigenti.

Unitec ha tuttavia ritenuto opportuno adottare tale tipologia di organizzazione aziendale in quanto essa permette una maggiore motivazione del personale ed un’accresciuta capacità di rispondere in modo elastico alle esigenze del cliente. L'azienda ha potuto utilizzare la struttura a matrice in quanto essendo tedesca può contare su uno spirito di gruppo, di aggregazione che è tipico di tale popolazione. In effetti, le aziende tedesche sono caratterizzate dalla presenza di personale abituato a lavorare in team e quindi a scambiarsi informazioni. (Figura 3.1)

La nuova struttura aziendale si articola con una Direzione Aziendale gestita dal titolare il Sig. Marino che con la collaborazione dei responsabili di funzione forma il Team di Programmazione delle strategie. Il compito di tale Team è quello di definire e stabilire le strategie e gli obiettivi aziendali.

Si ha poi una suddivisione in Area Amministrativa, Area Operativa e Area Commerciale, ciascuna diretta da un Area Manager.

L'Area Commerciale ha il compito di gestire una rete di Outsourcing Promoters, ossia personale adibito all'atto di presentare e proporre i servizi Unitec a nuove aziende e quindi potenziali clienti. Tale rete di Ousourcing Promoters è in fase di definizione; essa si suddividerà in base ad aree geografiche.

L'Area Amministrativa ha un proprio Area Manager che si identifica con il Responsabile dell'Amministrazione che al momento è la Sig. ra L.

Facenti capo all'area amministrativa troviamo i Collaboratori Amministrativi con funzioni tra loro distinguibili in due gruppi: i responsabili prettamente contabili e i responsabili della gestione del sistema informatico aziendale.

Con una funzione attinente sia all'area amministrativa, quali il compito di archiviazione delle pratiche e lo smistamento della posta, che a quella operativa come centralinista, è prevista una Segreteria.

L'Area Operativa è guidata da un Area Manager, figura non ancora presente in azienda cui faranno capo il Responsabile di Produzione dell'Outsourcing, il Sig. R., e il Responsabile del Problem Solving, il Sig M..

All'interno dell'Area di Produzione Outsourcing sono presenti, al momento, due staff che fanno capo a due Outsourcing Specialists ossia il Sig. M. e il Sig. R.. Per il prossimo futuro è prevista la creazione di altri staff operativi.

Gli attuali staff operativi si suddividono in base ai clienti trattati che non sono comunque raggruppabili per aree geografiche o altri criteri riconosciuti, ma in base all'Outsourcer che ha per primo preso il contatto.

L'Ente Problem Solving ha il compito di risolvere, anche a livello trasversale, tutti i problemi operativi che possono insorgere e che non rientrano all'interno di schemi di risoluzione predefiniti.

Il Responsabile dell'Amministrazione, il Responsabile Produzione Outsourcing e il Responsabile Problem Solving formano il Management Team Gestione e Controllo con il compito di supervisione e controllo delle attività svolte.

E’ previsto inoltre un Team di Coordinamento Interfunzionale, costituito da Outsourcing Specialists che dovranno, oltre a svolgere una funzione commerciale o amministrativa, che rientra in quelle già descritte, anche una funzione specialistica in base alle proprie attitudini personali e alla preparazione scolastica raggiunta. Chiaramente tale responsabilità comporterà una retribuzione aggiuntiva a quella già dovuta in base all'attività svolta.

Sostanzialmente vengono previsti tanti Outsourcing Specialists quante saranno le competenze che si dimostreranno necessarie durante le attività produttive.

L'Outsourcing Specilist è tale in quanto gli viene attribuita una delega professionale specifica definitiva che gli fornirà un potere decisionale in tale ambito, nonché il diritto di voto all'interno del Team di Coordinamento Interfunzionale, dove le decisioni vengono prese a maggioranza dei voti.

L'Outsourcing Specialist risponde direttamente alla Direzione Aziendale di eventuali errori legati all'operatività all'interno del Team di Gestione e Controllo.

CAPITOLO 4
UNITEC VERSO LA CERTIFICAZIONE ISO 9000

4.1. Qualità nei servizi: Certificazione ISO 9000

La qualità dei servizi forniti dalle imprese sta' assumendo una funzione sempre più rilevante nella produzione del valore sia da un punto di vista interno all'impresa che esterno alla stessa. Da un punto di vista esterno all'impresa (clienti) la qualità può tradursi in particolari caratteristiche del bene o servizio il cui valore viene riconosciuto dal mercato tramite un maggior corrispettivo. Da un punto di vista interno all'impresa, invece, più elevati standard qualitativi nelle diverse attività aziendali e nell'impresa nel suo complesso consentono risparmi di risorse, siano esse materiali (economie di materie prime, riduzione degli scarti di lavorazione e dei prodotti difettosi) o immateriali (tempo).
La qualità rappresenta un elemento di rilievo nell'orientamento strategico dell'impresa, per l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti, sia sul piano dell'efficienza che dell'efficacia.
Infatti, la presenza di gradi di attributi qualitativi più elevati, nonché di maggiore cura nell'erogazione del servizio e nella gestione del rapporto con la clientela, consente all'impresa di cogliere più efficacemente la segmentazione della domanda e di ottenere il riconoscimento di un premium price da parte del mercato (il consumatore riconosce che ad un maggior prezzo corrisponde una maggiore qualità).
Per il perseguimento del livello di qualità desiderato l'impresa si avvale spesso di due processi essenziali, quali il policy management e il cross-function management.
Il policy management rappresenta il processo con cui le politiche generali vengono tradotte in obiettivi e metodi per l'intera struttura organizzativa aziendale. Le politiche a livello di corporate vengono articolate in una politica della qualità del prodotto e in una politica del controllo qualità, con particolare attenzione ai legami causa-effetto tra le azioni e gli obiettivi da raggiungere da parte di tutto il personale.

Il cross-functional management è finalizzato ad un’integrazione degli sforzi in tutte le unità organizzative e in tutti i processi dell'impresa, per il raggiungimento di tali obiettivi. Questo solitamente avviene tramite l'istituzione di appropriati comitati interfunzionali che rispondono direttamente all'Alta Direzione.

L'utilizzo di tali metodologie è finalizzato al mantenimento di alcune variabili essenziali entro certi limiti, pur in presenza di continue sorgenti di disturbo, tramite l'impiego più efficiente delle risorse disponibili.

Le possibili sorgenti di disturbo sono:

- negli input: variazioni nel livello qualitativo della produzione delle aziende fornitrici;
- nel processo: irregolarità nel funzionamento delle macchine, imprecisioni o disattenzioni da parte dell'operatore umano;
- nelle condizioni ambientali: variabili fisiche del luogo di lavoro (temperatura, umidità) e, in senso lato, nel clima lavorativo (atteggiamento dei lavoratori).

Per ottenere prodotti conformi alle esigenze di lavorazione o alle richieste dell'utilizzatore finale, è necessario che l'influenza delle sorgenti di disturbo sia ridotto al minimo. A tal fine, la gestione della variabilità del processo produttivo presuppone una distinzione tra cause speciali e cause comuni, strettamente collegata alla distinzione tra difetti occasionali e difetti cronici.

Le cause speciali generano variazioni solitamente riconducibili ad eventi specifici quali imperfezioni di un particolare lotto di fornitura, della lavorazione di un singolo operatore, o nella mancata regolazione di una singola macchina. Si tratta in questo caso di difetti occasionali il cui effetto è eliminabile attraverso l'intervento diretto sulla causa specifica, solitamente in modo localizzato, da parte del singolo operatore.

Le cause comuni sono invece di natura sistemica, ovvero risalgono all'organizzazione complessiva del sistema. Esse tendono a generare una situazione di difetto cronico superabile soltanto tramite una riprogettazione del sistema, con l'intervento del management.

Una delle metodologie per il miglioramento della qualità più diffuse tra le imprese è rappresentata dal metodo PDCA (Plan - Do - Check - Act) e dai 7 strumenti statistici. Il pregio di questo approccio è quello di fornire uno schema compiuto e strutturato, ma

facilmente comprensibile dal personale, tramite un processo di formazione relativamente breve (solitamente dalle 15 alle 20 ore).

Secondo Kaoru Ishikawa questo approccio consente di risolvere il 95% dei problemi aziendali in termini di qualità.

L'acronimo PDCA identifica un approccio relativamente rigoroso che ogni operatore dovrebbe adottare negli sforzi di miglioramento: individuare il problema, analizzare le cause e definire delle iniziative (Plan), sviluppare dei test e delle simulazioni per sperimentare l'efficacia delle proprie contromisure (Do), confrontare i risultati ottenuti nella fase Do con gli obiettivi stabiliti nella fase Plan (Check), e infine, in caso di risultato positivo, standardizzare le soluzioni adottate e definire le condizioni per poterle mantenere (Act). Ognuno dei sette strumenti statistici risponde a specifiche finalità di indagine. Essi sono nell'ordine:

- Foglio raccolta dati (" Come ci si documenta ?")
- Istogramma (" Come si ordinano i dati ?")
- Diagramma causa-effetto ("Come si cercano le cause reali del problema ?")
- Diagramma di Pareto ("Come si cercano le priorità?")
- Analisi di stratificazione ("Come si interpretano i dati ?")
- Diagramma di correlazione ("Come si studiano i legami tra fattori ?")
- Carta di controllo ("Come si sta comportando il processo ?")

Attraverso l'aumento della qualità è possibile raggiungere lo sviluppo di un linguaggio e di una cultura organizzativa, in grado di incrementare le capacità di dialogo tra diverse unità organizzative e di risoluzione rapida di varianze e problemi.

La realizzazione di un sistema qualità all'interno dell'impresa può contribuire ad instaurare una cultura del miglioramento. In particolare viene privilegiato un orientamento al

miglioramento continuo, con una serie di cambiamenti graduali e costanti in gran parte utilizzando il know how disponibile, evitando così elevati investimenti.

L'attuazione di un programma di miglioramento della qualità assume quindi i connotati di investimento, con prospettive di lungo termine, la cui convenienza economica, nonostante le difficoltà nella stima e nella determinazione dei costi e dei benefici, va valutata nel modo più accurato possibile.

Le opzioni strategiche delle imprese intenzionate allo sviluppo di programmi di miglioramento della qualità si sono nel tempo arricchite a mezzo della

Certificazione, che rappresenta una forma di "attestazione esterna "all'impresa in merito al grado di qualità nei propri processi gestionali e nella produzione.

La Certificazione è definita come la " attestazione che un prodotto, servizio o sistema qualità di un'azienda è conforme ai requisiti stabiliti da una norma tecnica o da una regola tecnica emanata dalle autorità competenti " (Montefusco 1995, 9). La Certificazione diventa un riconoscimento ufficiale circa la capacità dell'azienda di fornire beni e servizi conformi alle aspettative dl cliente.

I principali vantaggi di carattere interno consistono nel miglioramento dei processi interni (maggiore efficienza e standardizzazione, minore difettosità) e nel coinvolgimento del personale. I vantaggi di carattere esterno sono principalmente i benefici in termini di immagine per l'impresa ed accesso a gare nazionali ed internazionali.

La struttura normativa opera a tre livelli:

- Internazionale - ISO (Intenational Organisation for Standardisation, fondato nel 1906) ha emanato nel 1987 le norme ISO 9000;
- Europeo - il CEN (Comitato Europeo di Normazione, fondato nel 1961) ha adottato integralmente le ISO 9000, con l'emanazione delle norme EN 29000;
- Nazionale - l'UNI (Ente Nazionale di Unificazione, fondato nel 1921), ha recepito le norme di cui sopra, emanando nell'Aprile 1988 le norme UNI-EN 29000 (29001, 2, 3, 4).

La Certificazione deve provenire da un ente ufficiale accreditato (riconosciuto da un ente governativo preposto) e notificato (registrato nell'albo della Comunità Europea). In Italia

nel 1991 è stato istituito il Sincert (Sistema nazionale accreditamento organismi di Certificazione) finalizzato al mutuo riconoscimento degli accreditamenti emessi di diversi organismi.

L'importanza delle norme ISO 9000 è sottolineata dal fatto che esse rappresentano il primo vero sforzo unificatore, interessano tutti i settori merceologici, consentono un certo grado di personalizzazione del Sistema Qualità, ed hanno un sistema normativo di riferimento cui aderiscono quasi tutti i paesi del mondo.

Il programma di sviluppo di un sistema Qualità finalizzato all'ottenimento della Certificazione si articola solitamente in 10 fasi (Montefusco 1995):

- istituzione del Comitato di Direzione
- Audit iniziale (verifica delle situazione)
- presentazione dei risultati
- deployment (pianificazione operativa)
- sviluppo delle attività
- sviluppo del Manuale della Qualità
- attivazione della Certificazione (scelta dell'ente)
- verifiche ispettive interne
- Certificazione del Sistema Qualità
- attivazione del miglioramento

La Certificazione non esaurisce certo il percorso di un'impresa per la qualità ma rappresenta piuttosto un obiettivo di natura tangibile finalizzato alla promozione di un circolo virtuoso di miglioramento.

4.2. La Certificazione ISO 9000 in Unitec-D GmbH

Unitec si sta' adoperando per ottenere una Certificazione ISO 9000: tale esigenza, come già visto, nasce soprattutto dalla necessità di poter continuare a lavorare con alcuni suoi importanti clienti che la richiedono.

In effetti, alcune aziende italiane hanno posto come condizione per continuare la propria collaborazione con Unitec la sua Certificazione.

Unitec è ricorsa all'ausilio di un consulente per definire le Procedure Gestionali, Amministrative ed Operative che poi dovranno essere approvate nel contenuto e nella forma dall'ente tedesco preposto.

La Certificazione ha comportato una riorganizzazione aziendale, in particolare definendo in maniera precisa le funzioni svolte da ogni figura professionale attraverso una Procedura Gestionale. Una Procedura Gestionale è un atto formale attraverso il quale si trasferiscono delle deleghe identificando in modo preciso:

- l'obiettivo perseguito,
- a chi rendere conto dell'attività svolta,
- come svolgerla.

Tali specificazioni implicano una completa conoscenza da parte dell'addetto ed una responsabilizzazione dello stesso; l'addetto, in Unitec, non potrà esulare dalle direttive interne per più di tre volte senza incorrere prima in un declassamento nelle funzioni svolte ed eventualmente in un successivo licenziamento.

La Certificazione ISO 9000 implica un'attività all'interno dell'azienda, prima di definizione delle procedure e successivamente di applicazione, molto impegnativa a tutti i livelli aziendali. Essa deve comunque essere svolta senza andare ad incidere negativamente sul budget.

Attraverso la Certificazione viene salvaguardata la sicurezza industriale attraverso una descrizione delle attività svolte permettendo che il know how ad esse intrinseco venga facilmente trasmesso a tutti coloro che leggono le procedure.

Uno dei dispositivi organizzativi che viene spesso associato ai programmi di miglioramento della qualità, e che è stato adottato da Unitec, è rappresentato dai circoli di qualità. Essi sono principalmente finalizzati a stimolare la consapevolezza dei lavoratori per le attività di controllo qualità. I circoli qualità coinvolgono una parte della forza lavoro, e si caratterizzano per la partecipazione volontaria, enfasi sulla formazione, assenza di potere formale, e un sistema di incentivi associati ai suggerimenti ed alla soluzione di problemi.

Tra i principali vantaggi si distinguono il miglioramento generale nei metodi e nelle procedure e una migliore condivisione delle informazioni, mentre alcuni lati negativi sono

associati ai costi di formazione ed a possibili resistenze nei confronti dei circoli del management intermedio.

CAPITOLO 5
IL CONCETTO DI OUTSOURCING APPLICATO DA UNITEC-D GmbH

5.1. Introduzione

Unitec, per soddisfare le diverse tipologie di richieste di servizio provenienti dai propri clienti, frutto di esigenze ed esperienze interne differenziate, ha sviluppato sul concetto di Outsourcing una letteratura interna che distingue tra Outsourcing Procedurale, Outsourcing Amministrativo ed Outsourcing Modulare.
Tale letteratura nasce dall'esigenza di specificare in modo diretto e chiaro al cliente la struttura delle attività aziendali che coincidono sostanzialmente con i servizi forniti.
Inoltre provvede a specificare le varie proposte che Unitec è in grado di fornire ai propri clienti per soddisfare le loro esigenze specifiche.
Nei successivi paragrafi verranno evidenziate le caratteristiche peculiari che contraddistinguono l'Outsourcing Procedurale, l'Outsourcing Amministrativo e l'Outsourcing Modulare.

5.2. Outsourcing Procedurale

5.2.1. *Il concetto di Outsourcing Procedurale*

L'Outsourcing procedurale ha come obiettivo primario la flessibilizzazione del costo di gestione di un approvvigionamento evitando le collisioni, dirette e indirette, con i flussi gestionali e con le competenze specifiche degli enti aziendali coinvolti.
Il controllo di gestione è l'insieme delle procedure e degli strumenti finalizzati al governo efficace de efficiente delle risorse. In questo contesto, per efficienza si intende il rapporto

esistente tra l'ammontare di risorse impiegate e la quantità di risultati ottenuti, mentre per efficacia si intende il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.
Due cose possono causare il mancato raggiungimento di un risultato economico: l'incapacità di usare bene le risorse nel conseguire un'unità di risultato e l'incapacità di conseguire un numero sufficiente di unità di risultato. Attraverso l'utilizzo dell'Outsourcing un'azienda può raggiungere tali obiettivi in tempi e modalità più rapidi e significativi.
L'Outsourcing Procedurale si basa sul concetto di modularità sviluppato da Unitec, diventandone parte integrante. Esso è applicabile in funzione delle attività che si ritiene più conveniente per l'azienda delegare ad una gestione esterna anziché impegnare risorse interne. Tale modello è adattabile alle dimensioni e alle necessità aziendali ed in base agli enti coinvolti nel processo di approvvigionamento.
L'applicazione del concetto di Outsourcing Procedurale così come viene inteso da Unitec permette che i vantaggi derivanti da tale tipologia di gestione degli approvvigionamenti vengano estesi, qualora si tratti di una multinazionale, senza difficoltà a tutto il gruppo.

5.2.2. *Il processo di approvvigionamento*

Il processo di approvvigionamento è frutto di una serie di attività sequenziali necessarie che sono l'individuazione delle fonti di approvvigionamento, l'emissione e l'eventuale sollecito di ordini, il trasporto e la ricezione e il controllo della merce in entrata. Una volta che i materiali e le parti o i prodotti da rivendere sono in possesso dell'azienda, sono necessarie attività di immagazzinaggio, di gestione delle scorte e di movimentazione dei materiali per immetterli nel processo di produzione o per consegnarli presso i clienti [Bowersox, Closs, Helferich, 1989]. Lo svolgimento di ogni procedura genera un volume di documentazione ed informazioni che impegnano gli addetti sia nell'amministrarle che nella gestione delle comunicazioni (forward e feeback), sottraendo a se stessi tempo prezioso invece utilizzabile per lo svolgimento di attività' legate alla gestione caratteristica dell'azienda.
Il tempo si rivela, infatti, come un fattore il cui grado di incidenza non è misurabile.
Le attività o procedure di un processo convenzionale sono mediamente cinquanta/sessanta e vanno a coinvolgere circa dieci enti aziendali a vari livelli, da quello operativo a quello

organizzativo, e un numero di persone elevato, circa venti, indipendentemente dal tipo o valore dell'approvvigionamento.
Il numero di procedure interne necessarie all'effettuazione di un approvvigionamento cresce in modo esponenziale con la crescita delle dimensioni delle strutture interne coinvolte nel processo rendendo molto più' complessa, articolata e costosa la supervisione e la gestione. Tutto ciò' comporta l'aumento del rischio di errori procedurali ed il caos informativo andando a ridurre drasticamente l'efficienza degli enti preposti. Un dato rilevante è come a volte tali costi superino di molto il valore dell'oggetto da approvvigionare. L'impegno necessario per la sola amministrazione di tutte le procedure del processo di approvvigionamento e' comunque quantificabile finche' le procedure sono lineari, cioè' fino a quando nel flusso del processo non sopravvengono interferenze, fenomeno invece molto frequente e sottovalutato nelle stime die costi di gestione e che genera una serie di attività' di supporto che non perseguono direttamente il fine aziendale ma diventano una necessita' amministrativa.

5.2.3. *Le interferenze procedurali*

Le interferenze procedurali vengono generate da fonti sia interne che esterne all'azienda. L'interferenza può'implicare uno stop alla sequenza delle attività' del processo, comportando nei casi peggiori di dover riiniziare le procedure a partire dall'ente richiedente. Tutto ciò comporta la necessità di ripetere le attività' amministrative già svolte con la conseguenza di produrre ulteriore documentazione, andando ad aumentare considerevolmente i costi degli uffici attraverso cui transita l'approvvigionamento. Per una visione più dettagliata delle interferenze che intervengono nel processo di approvvigionamento è possibile rifarsi ad uno schema che va a rappresentare attraverso punti i costi di acquisto di ogni commissione. Tale rappresentazione è lineare se non intervengono interferenze, che sono possibili in qualsiasi fase del processo e che lo vanno a rallentare. L'insorgere di Interferenze Procedurali comporta un aumento considerevole dei costi sia da un punto di vista prettamente amministrativo che nella produzione, in quanto se un materiale viene richiesto ma non arriva in tempi utili va a ridurre la produzione.

Unitec assorbe tali interferenze riducendo tutti i costi relativi. Ciò comporta una trasformazione per l'azienda, che utilizza un Outsourcer, dei costi fissi in costi flessibili in misura direttamente proporzionale alle necessità che essa ha in quel momento. Sostanzialmente tutte le procedure vengono raccolte e raggruppate durante l'elaborazione riducendole ad una. (Figura 5.1)

5.3. Outsourcing Amministrativo

L'Outsourcing Amministrativo è una procedura che permette una drastica riduzione del numero di attività interne d'amministrazione e di controllo.
Attraverso l'utilizzo dell'Outsourcing amministrativo, il cliente può definire la merce da ordinare e un termine di consegna, lasciando poi ad Unitec il compito di coordinare queste attività con i differenti fornitori.
"Unitec e' un'azienda di servizi che aiuta ad ottimizzare la vostra logistica e le transazioni interne "; questa e' una prima definizione che UNITEC stessa fornisce della propria attività'. Unitec ha ideato un sistema di Fornitura Integrata attraverso il quale va a ridurre il numero di fornitori e transazioni ed i costi interni stessi di approvvigionamento di un'azienda rendendo più' veloce il passaggio di informazioni tra il personale grazie alla riduzione dei parametri, ossia fornitori, ordini, costruttori (Figura 5.2, Figura 5.3, Figura 5.4).
Il sistema di Fornitura Integrata si sviluppa sfruttando una pianificazione dell'acquisto di materiali differenti da diversi produttori attraverso una richiesta integrata da parte di Unitec, che può contenere diversi costruttori contemporaneamente. Le offerte vengono analizzate e fatte confluire in un unico ordine comportando un'unica fornitura, un'unica fattura, un unico pagamento, indipendentemente dalle condizioni di fornitura dei singoli fornitori. Attraverso la Fornitura Integrata viene inoltre realizzato un unico trasporto integrato (contenente prodotti provenienti da diversi costruttori) da parte di Unitec.
Tramite la Fornitura Integrata è possibile controllare all'accettazione merci più posizioni in un'unica operazione.

In linea generale il cliente avvia la propria richiesta ad Unitec attraverso differenti modalità ossia fax, richiesta telefonica, Internet, posta o consegnandola direttamente ad un responsabile commerciale. Tale richiesta viene analizzata facendo riferimento ad ordini passati e quindi ad articoli già presenti nel sistema aziendale attraverso il nome del prodotto con relativo costruttore, una descrizione del materiale ed il codice corrispondente. Qualora tale articolo non sia mai stato trattato in passato da Unitec, si ricorre all'utilizzo di particolari programmi di selezione.

La merce proveniente dai vari fornitori viene poi convogliata o presso un nodo logistico di oppure ad Unitec direttamente dove viene smistata e consegnata con un'unica spedizione.

Attraverso tale metodologia è possibile controllare un grosso numero di posizioni con un'unica bolla di accompagnamento coordinabile a necessità con un avviso di spedizione. Si ha quindi un'unica spedizione e Unitec come riferimento per qualsiasi spiegazione o in relazione ad eventuali problemi insorti. Attraverso il servizio Unitec si hanno meno spedizioni, meno bolle di accompagnamento e meno fatture, infatti, i costi di trasporto vengono calcolati da Unitec ed inseriti nelle stesse. Il cliente può decidere se ricevere le fatture una volta alla settimana o una al mese comportando nel secondo caso 12 fatture l'anno con conseguenti 12 pagamenti rendendo quindi molto più semplice la contabilità interna.

Attraverso tale metodologia possono essere compresi differenti prodotti in una stessa fattura con una bolla di accompagnamento per più posizioni. I costi di spedizione diventano minori in quanto se tali spedizioni fossero a carico del destinatario quest'ultimo dovrebbe pagare le differenti spedizioni; inoltre esiste la possibilità che per ordinativi molto alti tali costi non vengano imputati da Unitec. E' prevista anche l'eventualità che un cliente abbia un proprio spedizioniere. Attraverso sistema informatico utilizzato da Unitec (EDV), che si sviluppa a livello di Intranet, il cliente può seguire la spedizione della merce in qualsiasi momento in quanto essendo in possesso del numero di spedizione dello spedizioniere (solitamente UPS) può controllare direttamente ed autonomamente il rispetto dei termini di consegna. Qualora richiesto i clienti possono avere gli stessi codici della spedizione nella fattura.

L'utilizzo dell'Outsourcing amministrativo permette di avere una riduzione dei costi di trasporto, tramite l'unificazione degli stessi, attraverso ordini continuativi e l'utilizzo della Fornitura Integrata, che permettono di convogliare la merce nei magazzini Unitec e delle condizioni di pagamento che sono unificate a prescindere dalla valuta. Tutto questo permette una riduzione dei tempi necessari per i controlli e della burocrazia interna. Il magazzino virtuale, tale per i clienti Unitec che utilizzano la consegna diretta al proprio cliente, permette di minimizzare le scorte (oltre il punto0) e di ridurre il materiale non più utilizzato attraverso l'eventuale riciclaggio di obsolescenze.

Si verifica inoltre una riduzione dei costi di acquisto dei materiali attraverso un'analisi dei vari prodotti e trovando posizioni in comune tramite una centralizzazione dei fabbisogni anche di diversi settori industriali realizzando un CONSORZIO VIRTUALE D'ACQUISTO, basato sostanzialmente su economie di scala, ossia una graduale evoluzione verso un Outsourcing Internazionale.

L'utilizzo dei servizi forniti da Unitec permette di ridurre i costi presenti nell'Ufficio Acquisti, in quanto si ottiene un'unificazione e graduale riduzione di richieste ed ordini nonché una riduzione di solleciti. Nell'Amministrazione in quanto si ha per più costruttori e posizioni un'unica fattura, un solo pagamento ed un'eventuale eliminazione delle fatture dei trasportatori. Nell'Accettazione merce in seguito ad una sola bolla di consegna. Vengono inoltre ridotti i costi telefonici diretti, come richieste, verifiche, controlli forniture, ed indiretti in quanto si avranno come conseguenza meno telefonate interne per richieste di chiarificazioni grazie al fatto di avere un unico partner, un solo ente di riferimento che può fornire risposte soddisfacenti alle varie necessità. Nel momento in cui la gestione degli approvvigionamenti, soprattutto di materiali non produttivi, viene trasferita ad un partner esterno si verifica anche il decentramento della maggior parte dei lavori di routine: tutto ciò contribuisce ad aumentare la motivazione delle risorse che ne vengono liberate e che di pari passo sviluppano una maggiore professionalità a beneficio dell'aumento della competitività aziendale nel proprio mercato, consentendo tra l'altro di profittare più intensamente delle aree di mercato più remunerative (cash flow) e di ottenere benefici economici dalla flessibilizzazione dei costi di gestione

5.4. Outsourcing Modulare

Il concetto di Outsourcing così com'è inteso da Unitec ha una struttura modulare che flessibilizza immediatamente i costi, consentendo la strutturazione e la trasparenza degli stessi. Esso è concepito in modo da essere espandibile in qualsiasi momento attraverso l'inserimento di nuove opzioni, ma anche d'altra parte permette in qualsiasi momento il ritorno all'Insourcing.
Unitec ha elaborato tre livelli di applicazione modulare del concetto di Outsourcing, che si concretizzano in tre moduli possibili che verranno di seguito analizzati nel dettaglio.

5.4.1. *Outsourcing Modulare con procedura lineare*

Modulo a

Il primo Modulo non presuppone il trasferimento della proprietà della merce, ed è quindi caratterizzato dalla raccolta degli ordini quotidiani da emettere ai fornitori con un invio immediato degli ordini agli stessi. Tutte queste attività sono immediatamente trasferibili ed eseguibili anche parallelamente ai processi già in corso da un ente esterno. Esse permettono di avere costi immediatamente misurabili, controllabili ed estendibili con Quick win generati.
Il modulo a permette l'introduzione del processo di flessibilizzazione dei costi senza impatto, in quanto tutte le collisioni dirette ed indirette con le attività di altri enti aziendali vengono evitate. Gli effetti della flessibilizzazione sono rilevabili immediatamente dopo l'introduzione del modulo.
Come già detto, l'efficienza del settore e la qualità delle prestazioni interne fornite ad altri enti aziendali, possono essere elevate in maniera modulare grazie all'introduzione di opzioni. Nel caso in cui il ricorso ad alcune opzioni dovesse risultare frequente a causa dell'obiettivo di ottimizzazione perseguito, esse possono essere eliminate, attraverso una più completa applicazione modulare, permettendo così di ottimizzare i costi di Outsourcing (effetto ricorsivo dell'Outsourcing).

Il prerequisito necessario per realizzare l'applicazione modulare a è rappresentato dalla necessità di comunicare ai fornitori del cliente che Unitec ordinerà per lo stesso ai prezzi e alle condizioni concordate e predefinite dal cliente.
Le attività specifiche previste dal Modulo a sono:

- la ricezione della richiesta di approvvigionamento dall‘ente del cliente abilitato ,
- l‘elaborazione della richiesta di approvvigionamento e l‘invio dell‘ordine di fornitura al fornitore.

Tutto ciò permette di realizzare un eventuale follow up in cui il fornitore spedisce il materiale ordinato al cliente emettendo anche una fattura per il materiale che sarà destinata ad Unitec. Unitec procederà a fatturare (normalmente) mensilmente le prestazioni del servizio fornito al cliente in base al numero di procedure elaborate anche per fornitori diversi in base al costo della procedura.
Alla base dell’Outsourcing modulare ci deve sempre necessariamente essere uno scambio di informazioni continuo tra Outsourcer e cliente, permesso dalla presenza di un interlocutore Unitec sempre disponibile a fornire informazioni e con una conoscenza e visibilità totale dello stato di avanzamento delle forniture.
Tale relazione permette una riduzione dei tempi e costi di richiesta ed inoltre delle informazioni.
Nella gestione del Modulo a sarà impiegato da parte di Unitec personale operativo per l’elaborazione degli ordini.
Il costo di tale procedura lineare può variare tra gli 80 DM e i 150 DM.

Modulo b

L'applicazione del Modulo b presuppone il trasferimento della proprietà della merce e l'applicazione del Modulo" a "con alcune opzioni ossia

- il consolidamento della logistica,
- il consolidamento delle attività di accettazione merce attraverso la preparazione di un kit di merce con relativa riduzione del numero di consegne e delle procedure di accettazione e controllo,

- il consolidamento delle attività di registrazione e pagamento fatture.

Attraverso l'introduzione del Modulo b viene estesa la flessibilizzazione dei costi a tutte le aree aziendali coinvolte nella gestione del flusso di procedure, in quanto il compattamento delle forniture e delle fatture genera effetti economici e strutturali a beneficio di altre aree che interagiscono con l'ufficio acquisti o qualsiasi altro ente interno abilitato ad emettere Richieste di Approvvigionamento. Queste aree aziendali beneficiano in misura considerevole di un Quick Win immediatamente dopo l'applicazione del Modulo b.
I prerequisiti necessari per l'applicazione del Modulo b sono rappresentati dalla necessità della comunicazione ai fornitori, del fatto che Unitec gestirà per conto del cliente l'acquisto ,il pagamento ai fornitori a 120 gg (solitamente) con spedizione franco magazzino Unitec ,imballo escluso e l'accettazione del factoring pro-soluto e relative competenze o in alternativa il pagamento anticipato di 30gg rispetto ai termini concordati con i fornitori.

Il modulo b si sviluppa a sua volta in:

a. Modulo b con procedura lineare completa

Il cliente opera una ricerca di mercato a livello del tutto autonomo che gli permette di individuare possibili fornitori, richiedendo dagli stessi, offerte di fornitura.
L'ufficio acquisti o un altro ente autorizzato, dopo aver valutato autonomamente l'offerta migliore, trasmette ad Unitec l'offerta ricevuta dal fornitore che essa ritiene più adatta.
Unitec, una volta ricevuta, provvede a rielaborare la richiesta di approvvigionamento inviando poi l'ordine di fornitura al fornitore. Dopo che Unitec riceve la merce e la fattura dal fornitore, provvede ad inviare la merce al cliente emettendo una fattura mensile per la merce e i servizi forniti.
In tale step Unitec impegna personale operativo per l'elaborazione degli ordini e personale qualificato per realizzare il consolidamento logistico ed amministrativo.

b. Modulo b con estensione del flusso della procedura di approvvigionamento

A differenza del precedente in questo caso viene richiesto ad Unitec dall'ente preposto del cliente di richiedere l'offerta al fornitore o ai fornitori nazionali od internazionali. Una volta ottenuta l'offerta Unitec la manda al proprio cliente e qualora questo l'accetti, invia l'ordine di fornitura al fornitore.
In una gestione di Ricambi avanzata Unitec prevede anche la possibilità di mandare la merce direttamente al "cliente del cliente" Unitec.
Per realizzare tale step Unitec impiega personale tecnico qualificato per l'elaborazione della richiesta di offerta, personale operativo per l'elaborazione degli ordini e di personale qualificato per realizzare il consolidamento logistico ed amministrativo.
Nel momento in cui il cliente Unitec non riceva l'ordine dal proprio cliente i costi di elaborazione della richiesta di offerta e trasferimento dell'offerta del fornitore al cliente viene imputata ad Unitec.

Modulo c

L'applicazione del Modulo c non presuppone necessariamente il trasferimento della proprietà della merce. Esso è fondamentalmente frutto dell'applicazione del Modulo "a " con alcune opzioni ossia

- l'ottimizzazione del magazzino e delle scorte,
- l'analisi e riduzione delle posizioni in eccesso a scorta magazzino.

L'applicazione del Modulo c, come tutti gli altri moduli, può essere estesa a tutta l'azienda sfruttandone gli effetti in misura sovraproporzionale ed in tal modo l'impegno di capitale viene ottimizzato così come l'utilizzo delle superfici aziendali.
Il fattore costo è definibile in seguito ad un'analisi da parte di Unitec di dati relativi alle giacenze, numero posizioni movimentazioni ed altri dati connessi agli enti utilizzatori e al flusso documentazione e comunicazione.

5.4.2. *Outsourcing Modulare con procedura completa e lineare (senza gestione di interferenze)*

L’utilizzo di tale procedura è possibile solo per una lista di fornitori che Unitec seleziona direttamente.
L’ufficio acquisti o qualsiasi altro ente abilitato del cliente, dopo aver analizzato la suddetta lista, contatta il fornitore e trasmette ad Unitec l’offerta ricevuta dal fornitore con il benestare all’approvvigionamento.
Unitec tratta con il fornitore, elabora l’ordine e glielo invia. Nel momento in cui riceve la merce e la fattura dal fornitore spedisce la merce al cliente ed emette una fattura mensile per la merce fornita al prezzo ricevuto dal cliente da parte del fornitore (il costo della merce e comprensivo delle prestazioni di servizio di Outsourcing).
I fornitori che non rientrano nella lista di quelli selezionati da Unitec possono essere gestiti in Outsourcing Procedurale come definito per i Moduli a, b, c

5 4.3. *Outsourcing Modulare nella formula “No cost”*

Unitec prevede la possibilità di una gestione dell’Outsourcing degli approvvigionamenti caratterizzata da un assenza di costi gestionali diretti imputati al cliente. Questa soluzione è applicabile per clienti che rendano noti i costruttori/ fornitori dei materiali da acquistare relazionandoli al volume annuo di acquisti dagli stessi anche in termini di quantità di ordini.
Tali informazioni devono essere relazionate ai prezzi dell’ultimo acquisto da parte del cliente con relative condizioni di fornitura.
Unitec in base a tali informazioni seleziona i fornitori da gestire, cioè quei fornitori presso i quali ritiene di poter migliorare le condizioni di acquisto. L'efficienza economica recuperata tramite la contrattazione rimane ad Unitec a copertura dei costi di servizio.

CAPITOLO 6
ALTRI SERVIZI FORNITI AI CLIENTI DA UNITEC-D GmbH

6.1. Outsourcing Management

6.1.1. *Introduzione*

Unitec con l'obiettivo di fornire un servizio il più completo possibile ai propri clienti ha creato, con la collaborazione e disponibilità del proprio personale interno, ad una serie di servizi aggiuntivi. Tali servizi sono stati pensati e studiati per rispondere alle esigenze espresse nel corso degli anni dagli stessi clienti.

6.1.1. *Redazione di una relazione di esercizio per il management con rappresentazioni grafiche (mensile, trimestrale, annuale)*

Nella gestione integrata in Outsourcing viene spesso espressa dalle aziende la necessità di evidenziare chiaramente i vantaggi derivanti da tale tipologia di servizio attraverso la redazione di una relazione di esercizio fondamentalmente di tipo grafico che permetta una chiara ed immediata lettura dei vantaggi derivanti dalla gestione Unitec. Tale redazione può svilupparsi su piano mensile, semestrale o annuale secondo le singole esigenze permettendo di sottolineare un'eventuale evoluzione del rapporto nonché i vantaggi specifici derivanti dallo stesso in maniera regolare e significativa per entrambe le parti.
In tale relazione vengono rappresentati valori inerenti a:
- il numero di ordini
- il valore acquistato
- il valore medio per ordine
- le proporzioni tra il valore della merce e il costo reale della stessa evidenziando i vantaggi derivanti dall'efficienza di gestione tramite integrazione
- il valore ordinato ai produttori

- la media del numero di posizioni integrate per ordine
- la media del numero di fornitori integrati per ordine
- l'incremento del grado di integrazione
- il risparmio totale per gestione
- il valore totale ordinato per stabilimento

6.1.2. *Personale Unitec-D presso cliente*

Esiste la possibilità di avere per richiesta personale Unitec disponibile presso un cliente specifico a tempo pieno o part-time che tramite un terminale collegato dall'azienda ad Unitec su Intranet possa gestire direttamente tutte le operazioni relative. Questa possibilità' e' stata concepita come un servizio da fornire a livello temporaneo, che permetta di ridurre l'impatto che l'introduzione della metodologia collegata al concetto di Outsourcing negli approvvigionamenti può comportare.
Viene garantita per un primo periodo la presenza di una persona competente sul posto che permetta di risolvere immediatamente eventuali problemi sorti in seguito alla non completa conoscenza delle procedure collegate a tale metodologia di approvvigionamento.
Si fornisce quindi del personale che funga da „filtro" tra ente richiedente, ufficio acquisti, amministrazione del magazzino e Unitec per contratti a lungo termine.

6.1.3. *Formazione di personale interno come Outsourcer*

Unitec attraverso l'esperienza di personale con conoscenze approfondite in materia permette di formare una figura specializzata in Outsourcing all'interno dell'azienda di riferimento. Tale figura avrà una specializzazione nelle attività di Outsourcing già svolte dall'azienda ed acquisirà una sensibilizzazione verso altri campi di azione possibili. Obiettivo finale è quello di formare figure che abbiano una profonda conoscenza delle possibilità fornite dall'Outsourcing in ogni suo aspetto in modo che possano espletare la funzione di supervisore e coordinatore delle attività.

Questo può essere considerato un primo passo verso la futura creazione di un ufficio di Outsourcing con un'approfondita conoscenza dei mercati europei e mondiali che fornisca le basi per raggiungere un Outsourcing esterno completo.

6.1.4. *Servizio " Hot Line "*

Per gestire al meglio e nel modo più continuativo possibile il rapporto con il cliente è stata prevista da Unitec la possibilità di avere una persona reperibile 24 ore su 24, che possa fornire informazioni inerenti alla situazione dei servizi forniti al cliente. Tale servizio deve essere comunque collegato ad altri forniti da Untec.

6.1.5. *Coordinamento Manutenzioni specialistiche*

Nel fornire i prodotti alle aziende sorgeva in molti casi una difficoltà da parte di queste ultime in relazione all'installazione dei prodotti ordinati in quanto non era presente nell'azienda il Know how necessario. Unitec ha quindi provveduto a gestire anche questa funzione direttamente reclutando i tecnici necessari all'installazione e fornendo il coordinamento necessario per le manutenzioni specialistiche.
I tecnici sono suddivisi in base alle proprie competenze e qualifiche identificando fondamentalmente tre gruppi di specializzazione che sono l'elettrico, il meccanico e il pneumatico. Di conseguenza nel momento in cui venga richiesto un intervento specialistico verrà inviata la persona più adatta a risolvere quel determinato problema. Un'ulteriore specializzazione viene effettuata in base alla tipologia di macchinario che necessita di manutenzione, in quanto è necessaria un'approfondita conoscenza dello stesso, dato che si differenziano notevolmente tra loro in base alla tecnologia utilizzata e alla ditta produttrice.
La proposta fatta da Unitec si esplicita attraverso la concreta possibilità di instaurare un rapporto duraturo rispetto all'erogazione di tali servizi.
La presenza permanente di personale specializzato all'interno di una determinata impresa comporta dei costi fissi anche quando tale forza lavorativa non viene utilizzata in modo continuativo. Tale rapporto di collaborazione può estendersi a livello permanente per gli

interventi preventivi, per gli interventi programmati e per gli interventi urgenti. Per quanto riguarda gli interventi preventivi l'erogazione degli stessi potrà avvenire o attraverso una gara di appalto oppure attraverso un rapporto continuativo con una specifica impresa che, dopo aver valutato altre alternative, risulterà più conveniente dal punto di vista del prezzo e della garanzia.
Per avere una garanzia di erogazione continuativa di tali servizi potrà essere previsto un compenso mensile minimo. Tale rapporto garantirà un servizio disponibile 24 ore su 24 andando a superare eventuali problemi frutto di mancanza di personale momentanea in seguito a malattia, infortuni, licenziamenti improvvisi.

Unitec esegue per richiesta dei propri clienti la realizzazione dell'impianto elettrico o pneumatico degli stampi o le attrezzature necessari alla produzione per case automobilistiche in conformità alle normative interne vigenti. Attraverso l'utilizzo dei servizi forniti da Unitec è possibile raggiungere un notevole risparmio di tempo e risorse interne in quanto essa si occupa dell'acquisto di tutte le componenti del materiale a distinta verificando l'ultimo stato dei disegni. Tutto ciò permette di evitare esuberi e sprechi di materiali derivanti da successive modifiche del progetto.
Si occupa inoltre, su commissione del cliente, dell'installazione elettrica e/o pneumatica degli stampi e attrezzature attraverso l'utilizzo di personale specializzato, rispettando le norme di esecuzione e di sicurezza antinfortunistica in vigore nel paese di installazione e provvedendo ad attività conclusa alla rapida accettazione del collaudo da parte della casa automobilistica.

6.1.6. *Messa a punto di stampi in lamiera per cantieri*

Per la messa a punto di stampi in lamiera per cantieri diventa necessario l'utilizzo di tecnici che non hanno solitamente una conoscenza approfondita della lingua del paese in cui si apprestano a fornire il servizio richiesto. Molte aziende risolvono il problema rifacendosi ad un interprete che vada ad espletare solamente tale funzione quindi con una superficiale conoscenza delle terminologie tecniche. Unitec fornisce un servizio qualitativamente

superiore in quanto dispone di personale tecnico bilingue che quindi oltre a possedere terminologie specifiche fungendo quindi da interprete è in grado di svolgere una propria funzione produttiva all'interno del progetto realizzato. Unitec è inoltre in grado di offrire qualora necessario ulteriore personale tecnico per facilitare lo svolgimento delle attività e rispettare quindi i termini di consegna. Tale personale dispone di una propria attrezzatura specialistica sotto forma di un'officina mobile utilizzata per attività che richiedono periodi lunghi di lavoro e che viene installata nei pressi del cantiere. Tali macchine sono indispensabili per operare piccole lavorazioni su parti metalliche che in caso contrario richiederebbero l'assistenza del personale aziendale e tempi di attesa necessari per avere l'attrezzatura disponibile.Tutti i tecnici utilizzati hanno piena conoscenza delle normative di sicurezza aziendale interne e c'è una disponibilità di 24 ore su 24 in quanto è necessario attendere il momento in cui la macchina su cui si devono installare gli stampi sia disponibile.
Attraverso tale servizio vengono notevolmente flessibilizzati i costi perché Unitec si occupa anche della trasferta del personale gestendone viaggio e alloggio.

6.1.7. *Supporto riparazioni materiali in garanzia e non*

Unitec fornisce un supporto alle riparazioni materiali sotto forma di garanzia e non alle aziende che necessitano della certezza di avere anche in futuro un termine di riferimento cui appoggiarsi. Infatti, nel momento in cui un prodotto da loro acquistato necessiti di manutenzione esse vogliono avere la garanzia di un punto di riferimento, non avendo loro direttamente gestito l'acquisto. Unitec ha quindi predisposto l'erogazione di tale servizio gestendo essa direttamente uno staff qualificato.

6.1.8. *Supporto logistico e degli approvvigionamenti per sedi e cantieri all'estero*

Unitec fornisce un supporto negli approvvigionamenti per i cantieri all'estero offrendo particolari servizi rappresentati dall'Acquisto di tutti i materiali di consumo. Grazie a ciò il cantiere non necessita più di molta liquidità e tutti gli acquisti possono essere gestiti

attraverso un unico interlocutore che si occupa della ricerca dei componenti nei tempi desiderati scegliendo di volta in volta la fonte di approvvigionamento più conveniente sia per i tempi di consegna che per il prezzo. Di conseguenza tutti gli acquisti avvengono senza la necessità di disporre di denaro contante in cantiere e permettono che tutte le operazioni vengano gestite in piena trasparenza e sotto il controllo degli enti centrali.

Altri importanti servizi forniti riguardano la logistica delle forniture, in quanto Unitec si occupa delle attività di verifica e di sollecito dei termini di consegna presso i fornitori e gli spedizionieri, dell'eliminazione della contabilità amministrativa di cantiere, in quanto tutte le fatture provenienti anche da diversi fornitori vengono gestite da Unitec che provvede al loro pagamento secondo i termini vigenti in loco.

Vengono unificati i termini di pagamento in quanto si unificano la fatturazione delle varie forniture effettuate che confluiscono in un'unica fattura alla fine di ogni mese. Tale fattura viene inviata alla sede centrale amministrativa del cliente (secondo i termini di pagamento concordati), consentendo anche un più agevole recupero dell'IVA.

Unitec provvede anche all'elaborazione di dati consuntivi attraverso un documento periodico che riporti i costi del materiale acquistato da cliente per impianto e per cantiere, con rappresentazione grafica e tabellare dei dati. Viene gestita anche l'attività di riutilizzo di materiali rimanenti nel momento della chiusura del cantiere permettendo di recuperare tali costi.

6.1.9. *Ricerche internazionali di mercato*

Indagine dei prezzi:
Unitec, attraverso sistemi di ricerca informatici, opera una ricerca di mercato a livello mondiale sui prezzi dei prodotti per i propri clienti evidenziando tra i risultati ottenuti quelli più soddisfacenti.
Ricerca costruttori /fornitori:
Unitec individua su commissione dei propri clienti, costruttori e fornitori per prodotti che una ditta stessa smette di produrre o che non riesce più ad approvvigionare.
Ricerca prodotti alternativi:
Unitec ricerca in base alle richieste del cliente prodotti identici, simili o diversi a quelli che l'azienda già utilizza
Ricerca di nuove fonti di approvvigionamento:
Unitec individua nuove fonti di approvvigionamento per un prodotto identico a quello già utilizzato dall'azienda in questione ma che per motivi qualitativi o di prezzo risulta non più conveniente
Ricerca di materiali sostitutivi per quelli obsoleti:
Unitec attraverso ricerca di mercato individua prodotti sostitutivi di quelli obsoleti

6.1.10. *Gestione del servizio di ricambi urgenti*

Un'impresa che necessiti di un pezzo di ricambio con urgenza in quanto necessario per la produzione o comunque per il buon andamento dell'attività può richiederlo ad Unitec, che appoggiandosi a società quali UPS, DHL, TNT garantisce nel momento in cui il pezzo sia disponibile la consegna nel giro di un giorno. Qualora un'impresa si trovi nella necessità di dovere fornire un proprio cliente con un margine di tempo molto ridotto e quindi ingestibile a livello interno può usufruire di un servizio Unitec che prevede la possibilità di consegnare in 24 ore la merce direttamente. Chiaramente tale servizio oltre a fornire i consueti vantaggi derivanti da una gestione integrata, permette l'utilizzo di una gestione logistica diretta che va a ridurre i costi di trasporto e i costi di magazzino.

I costi di trasporto vengono ridotti in quanto la merce non passa per il cliente Unitec, ma viene direttamente consegnata al cliente di quest'ultimo comportando quindi solo un trasferimento della stessa.
I costi di magazzino sono ridotti al minimo in quanto viene superata tutta le burocrazia interna che prevede una registrazione dell'entrata della merce, della sua uscita, un controllo relativo ad essa ed una relativa fattura.

6.1.11. *Analisi dell'approvvigionamento dei ricambi di prima dotazione*

Nel momento in cui un cliente desideri trovare dei ricambi di prima dotazione per i propri impianti senza rifarsi direttamente al rivenditore da cui li aveva acquistati può incaricare Unitec di cercarne uno alternativo. Attraverso un'analisi dei codici del costruttore del prodotto combinato, ove possibile, con un sopralluogo per appurare maggiori dettagli del pezzo fornito, attraverso l'analisi di eventuali segni distintivi (targhette) corredando la spiegazione con una foto, è possibile risalire al produttore originale o comunque individuarne uno compatibile. In alcuni casi non è possibile definire il pezzo di riferimento in seguito a poche conoscenze in merito, date la scarse informazioni fornite dal rivenditore, e dall'eventuale impossibilità di analizzare personalmente il pezzo in quanto l'ubicazione all'interno dell'impianto non è identificabile o comunque qualora si trovi troppo all'interno perché possa essere rilevato.
Se si tratta di importi inferiori la soluzione più immediata è quella di ordinare una prima volta i prodotti e al momento della consegna verificare precisamente codici e descrizioni di riferimento che possano essere utilizzate nel futuro.

6.2. Outsourcing Tecnologies

6.2.1. *Introduzione*

L‘ottimizzazione delle procedure gestionali e di approvvigionamento necessita in buona parte di strumenti efficaci e innovativi. Per poter raggiungere obiettivi come la riduzione dei costi e dei tempi occorre comprendere ed adottare nuovi mezzi e tecnologie capaci di eliminare le problematiche legate alla comunicazione ed ottimizzare il lavoro svolto, all‘interno dell‘impresa, dai vari uffici acquisti, approvvigionamento e magazzino.
La condivisione in tempo reale delle informazioni permette, infatti, di ridurre il numero di comunicazioni sia all‘interno che all‘esterno dell‘azienda, con una conseguente diminuzione drastica di tutti i costi relativi (telefono, fax, ore lavoro), dei tempi di approvvigionamento.
Secondo il “ White Paper “ dell’IBM, circa il 40% del budget dei nuovi investimenti previsti è rivolto al settore dell’informatica e delle comunicazioni.
Per poter rimanere o diventare competitivi per il futuro diventa quindi fondamentale per qualsiasi impresa dotarsi di sistemi informatici adeguati al mercato che si sta delineando.
Il ricorso ad un Outsourcer in grado di facilitare il raggiungimento di tale obiettivo diventa una prassi sempre più frequente e con previsioni di crescita per il futuro. Un Outsourcer permette, infatti, di avere accesso direttamente a world class capabilities, in quanto i world wide providers acquistando delle abilità specifiche frutto di investimenti in tecnologie innovative e metodologie sempre all’avanguardia, evitano all’azienda investimenti continui, necessari per essere aggiornati nell'ambito tecnologico ed informatico.
Per la piccola e media impresa, quest’obiettivo di fine di fine secolo, può trasformarsi in un’eccellente opportunità, in quanto può contare su operatori esterni che le permettono di ridurre il distacco tra grande e piccola impresa in quest’ambito.
Piccolo significa anche flessibile. Le minori dimensioni possono permettere di introdurre più rapidamente i cambiamenti, fornendo la possibilità di colmare il gap tecnologico e competitivo nei confronti di concorrenti più grandi e consolidati

6.2.2. *I servizi informatici forniti da Unitec-D GmbH*

La creazione e la proposta di soluzioni efficaci basate su tecnologie innovative è uno degli scopi primari di Unitec, che sono stati perseguiti attraverso l'utilizzo di capitali e risorse destinati alla ricerca e allo sviluppo di strumenti gestionali ed informativi avanzati.
Unitec dispone di un sofisticato software, sviluppato interamente dal proprio team di programmatori, in grado di gestire tutte le fasi del Supply Chain Management. Ogni operazione è gestita dal sistema informatico: dalla archiviazione dei clienti e dei fornitori, alla gestione delle richieste, dalla ricezione di offerte alla emissione di ordini, fatture e report.
L'aspetto grafico e funzionale di tale programma è stato pensato in modo da permettere una consultazione rapida e soprattutto intuitiva, fornendo quindi gli strumenti per permettere rapidità di esecuzione, controllo e soprattutto la riduzione dell'incidenza dell'errore umano.
Questo strumento fornisce una gestione efficiente, sicura e straordinariamente veloce di tutte le incombenze, permettendo nel 90 % dei casi che le richieste-offerte-emissioni di ordini avvengono nel giro di poche ore all'interno di una giornata.

Unitec, in collaborazione con Unitec Services & Web (http: //www.usw.it), ha sviluppato una serie di soluzioni internet/intranet-based dedicate agli uffici acquisti ed enti collegati, per l'approvvigionamento industriale via internet e la gestione di magazzino.
Tale sistema permette di sviluppare sempre nuove soluzioni informatiche e telematiche da proporre al cliente al fine di migliorare la comunicazione e velocizzare l'accesso alle informazioni, riducendo enormemente i tempi di domanda e di risposta.
Mentre oggi sono per tutti facilmente conoscibili i servizi e le funzioni svolte da Internet, non tutti hanno una visione tecnica di cosa s'intenda per Intranet.
Il modello Intranet consiste in una combinazione della rete d'azienda LAN insieme con il modello client/server permettendo quindi di utilizzare i sistemi di navigazione dei più diffusi browser e d'utilizzo della posta elettronica.
Tali sistemi telematici stanno dando luogo anche in Italia a forme di commercio elettronico. Tuttavia la catena del commercio elettronico potrà fare un salto in avanti a

condizione di non avere interruzioni lungo tutta la catena dal fornitore al consumatore, compresa la sicurezza delle consegne, la semplicità die pagamenti, un accettabile supporto post-vendita.

Attraverso l'introduzione di tale piattaforma software dedicata, ogni struttura-ente coinvolto nel processo d'approvvigionamento con Unitec può controllare lo stato d'avanzamento di una richiesta d'approvvigionamento in qualsiasi punto del flusso, oltre a poter accedere ad informazioni ad esse collegate grazie alla presenza continuativa in linea degli archivi.

L'applicazione dedicata agli Uffici Acquisti permette di interrogare in real time un database contenente ad oggi 31. 258 articoli di 2. 224 fornitori diversi (aggiornato costantemente), con relativa descrizione multilingue, ed emettere in tempo reale da qualsiasi luogo del mondo, a qualsiasi ora ed in qualsiasi lingua, richieste di fornitura. Qualora l'articolo o il fornitore non fosse presente nel database è comunque possibile inviare la richiesta tramite una procedura dedicata (Figura 6). 1).

La possibilità di emettere richieste tramite Internet consente di sostituire i tradizionali mezzi di comunicazione e gestionali come carta, fax e telefono, riducendo drasticamente i costi d'approvvigionamento. Ulteriori risparmi si ottengono consolidando le richieste, in altre parole avere la possibilità di richiedere con un'unica procedura, più prodotti di fornitori diversi. Questo contribuisce a raggiungere l'ottimizzazione dei costi grazie alla drammatica riduzione della produzione di documenti cartacei come fax ed altre comunicazioni.

Tale sistema permette inoltre, che nel caso in cui la richiesta non venga inviata immediatamente, la lista non venga cancellata, ma rimanga a disposizione per altre sessioni di lavoro che possono verificarsi anche a distanza di giorni o da altre postazioni di lavoro.

Per quanto riguarda gli approvvigionamenti la richiesta avviene come per gli acquisti, ma sulla base dei dati forniti dal cliente. Gli enti delegati come la manutenzione o il magazzino possono inviare richieste per il riapprovvigionamento di articoli di frequente riordino. L'ufficio acquisti riceve quindi, se necessario, comunicazione delle richieste inviate dagli enti direttamente al fornitore.
Un'applicazione finale riguarda la possibilità per tutti gli utenti, in funzione del loro grado di abilitazione, di ricevere report giornalieri, settimanali o mensili delle procedure in corso. Il reporting può essere statico o dinamico e quindi aggiornato in tempo reale.
Il tipo di reporting è personalizzabile in funzione delle necessità informative e può essere sia in formato grafico sia tabellare. È possibile in funzione dei dati disponibili, elaborare statistiche di carattere operativo, funzionale ed organizzativo.
Tale piattaforma software dedicata è totalmente interfacciabile con le Applicazioni Gestionali maggiormente diffuse nel settore industriale senza che a queste ultime debbano essere apportate modifiche o adattamenti.

6.3. Unitec Services & Web

La comprensione e lo sviluppo delle tecnologie Internet based è uno degli obiettivi primari dell'attività di ricerca Unitec. Proprio grazie alle conoscenze tecniche acquisite in questo settore è nata Unitec Services & Web S. r. l., società creata per sviluppare nuovi strumenti gestionali basati sulle tecnologie Internet ed integrarli nell'offerta dei servizi hi-tech che Unitec propone ai propri clienti nell'ottica dell'ottimizzazione dei costi.
Unitec Services & Web S. r. è totalmente indipendente da UNITEC - D High Tech Ind. Pr. in quanto non sussiste alcuna forma di capitale di compartecipazione tra le due aziende. Inoltre è doveroso sottolineare che Unitec Services & Web S. r. l si basa sulla legislazione italiana, mentre Unitec-D GmbH è regolata da quella tedesca.
Unitec Services & Web sta strutturando la propria attività su due piani distinti: da un lato si occupa dello sviluppo di programmi software per Unitec e dall'altro rivende siti Internet in nome del provider già citato. Tramite la possibilità di usufruire di tali programmi software Unitec GmbH è messa in grado di superare eventuali concorrenti che non dispongano delle

risorse necessarie per fornire servizi informatici di pari livello ai propri clienti. Tali programmi software comportano investimenti di risorse che si aggirano sulle decine di miliardi e che non tutte le aziende vogliono o sono possibilitate a fare. Tuttavia in moli casi s'innesca un circolo vizioso secondo il quale aziende medio-piccole, che hanno un giro di affari limitato, non ritengono di avere risorse necessarie da investire in tecnologie, senza però considerare come esse siano fondamentali per ampliare il numero dei propri clienti.

I vantaggi logistici derivanti dalla nascita di Unitec Services & Web per Unitec GmbH sono rappresentati dalla non replicabilità dei programmi utilizzati in quanto definiti e realizzati secondo le esigenze specifiche interne di Unitec. Tali programmi forniscono il vantaggio di poter essere aggiornati continuamente in base ai mutamenti interni all'azienda nonché alle esigenze del cliente che possono subire variazioni temporali. Deve essere inoltre sottolineata la necessità di adattare qualsiasi programma, in qualsiasi momento ai diversi clienti che possono richiedere servizi tra loro differenziati.

CAPITOLO 7
CASI AZIENDALI

7.1. CASO " A "

L'azienda " A " è leader a livello mondiale nella produzione di elettrodomestici, con impianti produttivi in tutta Europa. Tale azienda che opera con Unitec da circa un anno, utilizza i servizi che quest'ultima può fornirle per l'approvvigionamento di materiali per i laboratori di ricerca.

L'azienda " A " è caratterizzata da un sistema informatico interno molto complesso che permette di inserire un nuovo fornitore gestibile in modo interattivo sia dalla produzione sia dall'amministrazione. Tale sistema, sebbene molto efficiente da un punto di vista pratico grazie alla facilità di trasmissione di informazioni che permette, comporta dei costi di gestione quantificabili in 4.000.000 di lire per l'inserimento di ogni nuovo fornitore nel sistema e circa altri 4.000.000 di lire annui per il mantenimento dello stesso nel sistema.

Per ridurre tali costi gestionali, l'azienda " A " ha deciso di introdurre Unitec come proprio fornitore all'interno del sistema informatico, ricorrendo ai suoi servizi per i fornitori che essa ritiene verranno utilizzati una sola volta.

Si tratta quindi di fornitori di materiali ad utilizzo sporadico, in particolare strumentazioni di laboratorio e di ricerca.

I rapporti tra l'azienda " A " ed Unitec sono gestiti da un membro dello staff di un Outsourcing Specialist ed un responsabile dell'ufficio acquisti per il cliente. Le relazioni tra le due aziende vengono gestite sempre dalle stesse persone, tale tipologia di rapporto permette di instaurare una relazione stabile basata sulla fiducia reciproca.

Il processo d'acquisto, per la prima parte, viene svolto in modo autonomo ed interno dall'azienda " A ".

Essa opera, infatti, una ricerca di mercato sui fornitori possibili, manda loro una richiesta d'ordine e ne seleziona i migliori svolgendo autonomamente le trattative. Qualora abbia individuato il fornitore adatto, e dopo aver già stabilito il prezzo d'acquisto e le altre

variabili necessarie, manda una richiesta di offerta ad Unitec e lascia che sia questa a contattare nuovamente il fornitore. Il fornitore viene quindi informato che la trattativa d'acquisto è gestita da Unitec e che quindi dove fornirle i prodotti stabiliti, allo stesso prezzo fornito alla ditta " A ".

Al termine degli accordi, Unitec fa la richiesta d'acquisto al fornitore ed ordina la merce che le viene poi consegnata. A sua volta provvederà alla consegna al proprio cliente.

Per ulteriori dettagli sui servizi forniti vedi Capitolo 5.3

Per tutte le restanti forniture di materiali l'azienda " A " si appoggia ad aziende esterne con cui ha stabilito dei listini di riferimento con prezzi fissati: da una stessa azienda acquista tutta la ferramenta, da un’altra i materiali elettrici per i vari stabilimenti.

L'azienda " A " non usufruisce dei vantaggi derivanti dalla Gestione Integrata di Unitec per quanto riguarda l'Outsourcing Amministrativo e quindi per la fatturazione e i pagamenti, in quanto il sistema informatico interno provvede nel momento in cui viene controllata, alla consegna, la bolla d’accompagnamento a fatturare e al pagamento.

L'azienda " A " applica la metodologia dell’autofatturazione, attraverso la quale s’impegna ad emettere fatture a nome e per conto del fornitore e a pagare quest’ultimo sulla base della fattura emessa. L'utilizzo di un tale sistema funziona facilmente quando si acquistano notevoli quantità di merce presso lo stesso fornitore e quando il cliente è in grado di calcolare rapidamente il consumo in un determinato arco di tempo.

L’autofatturazione genera risparmi per il fornitore e per il cliente: il primo evita di emettere fatture, avendo il solo onere di registrare le consegne, il secondo non è costretto a verificare fatture con note di spedizione e ordini di acquisto. Pur potendo l’autofatturazione funzionare anche in presenza di acquisti d’importo rilevante, i massimi vantaggi si ottengono con notevoli voci di basso valore, che sono più facilmente contabilizzabili sulla base del prodotto utilizzato piuttosto che su quella del prodotto finito.

Come esempio pratico per l'azienda " A " visionare Figura 6, allegato composto da 5 pagine.

Figura 6/1

Tale allegato mostra un Frontespizio su cui sono indicati i tratti generali dell'acquisto e che ha la fondamentale funzione di collegare i vari documenti relativi tra loro attraverso i codici/numeri di riferimento.
Tra i dati espressi individuiamo:
- il numero interno di riferimento per la trattativa
- il numero dell'ordine del cliente
- il numero dell'ordine Unitec al fornitore in cui la sigla 329 indica il lager di riferimento, ossia il nome del cliente all'interno del sistema Unitec
- la data dell'ordine al fornitore
- il nome del fornitore
- il valore dell'ordine
- il termine di consegna
- il numero di fattura
- il nome del cliente
- la data di registrazione dell'ordine del cliente
- la data a cui risale l'ordine del cliente

Figura 6/2
Tale Figura rappresenta una Richiesta d’Offerta, termine indicato per la richiesta da parte del cliente di un’Offerta di merce che Unitec deve fare all'azienda sulla base delle indicazioni tecniche fornite.
Nel caso specifico l'azienda " A " indica il nome del fornitore a cui rifarsi.

Figura 6/3
Tale Figura mostra un'Offerta fatta al cliente. In essa viene indicato:
- il numero dell'offerta
- la data in cui essa è stata fatta,
- il numero di posizioni (il numero di differenti prodotti presenti nell'offerta)
- la denominazione del prodotto
- la quantità richiesta

- il codice dell'articolo
- la descrizione dell'articolo
- il numero della richiesta d'acquisto del cliente
- il prezzo unitario del prodotto
- il termine di consegna
- le condizioni di fornitura
- il costo della gestione Unitec

Le condizioni di fornitura indicano in particolare che l'offerta è valida per 30 giorni, che i giorni di pagamento sono 120, che la consegna è prevista nello stabilimento del cliente, che l'imballo è incluso nei costi di gestione.
Unitec prevede che per qualsiasi controversia possa insorgere in capo al contratto, il foro competente per entrambi i contraenti è Augsburg.

Figura 6/4
Con tutti i documenti relativi viene sempre allegata una nota che specifichi come sono stati calcolati i costi finanziari, in modo da essere sempre in grado di spiegarne le singole voci qualora richiesto dal cliente.

Figura 6/5
Tale Figura corrisponde all'ordine d’acquisto fatto dal cliente che accetta le condizioni di fornitura dell'offerta.

7.2. CASO " B "

L'azienda " B " rappresenta uno dei clienti più importanti di Unitec.
Tale azienda è leader a livello mondiale nella produzione di veicoli da trasporto pesanti, ed è presente, con diverse produzioni, in Italia, Francia Germania e Spagna. Essa dispone di stabilimenti produttivi anche in Cina, India, Ucraina, Argentina, Brasile, Turchia ed Australia che tuttavia non sono clienti Unitec.
Il rapporto che oggi Unitec ha con i vari stabilimenti è il frutto di anni di collaborazione e contrattazione.
I primi contatti con i differenti stabilimenti risalgono al:

1993 sede di ULM (GERMANIA)
1994 sede di TORINO
sede di BOLZANO
sede di BRESCIA
1995 sede di FOGGIA
sede di SUZZARA
sede di MADRID (SPAGNA)
1996 sede per la produzione MEZZI SPECIALI
1997 sede di WEISSWEIL (GERMANIA)
sede di VALLE UFITA
1998 sede di VALLIADOLID (FRANCIA)

Per una visione più dettagliata dei rapporti che intercorrono tra Unitec e l'azienda " C ", è possibile rifarsi ad uno schema che permetta di focalizzare come è suddivisa la produzione tra le varie filiali.

- Mezzi Light (furgoni): sedi di Suzzara e Valliadolid
- Mezzi Medium (Eurocargo): sede di Brescia

- Mezzi Heavy (Eurotech, Eurotrekker, Eurostar): sedi di Ulm e Madrid
- Sezione produzione Motori: sedi di Torino, Foggia e Valliadolid
- Sezione produzione Ponti e Cambi: sede di Torino
- Divisione Astra (Camion militari e per trasporto da terra): sede di Piacenza
- Divisione Fire Fighting (carri per pompieri): sedi di Weissweil, Ulm e Brescia
- Divisione Mezzi Militari: sede di Bolzano
- Divisione Autobus: sede di Valle Ufita
- Divisione Ricerche: sede di Arbon (Svizzera)

Per mantenere i rapporti, che si svolgono quotidianamente tra Unitec e le vari sedi dell'azienda " B ", è presente in Unitec un responsabile di riferimento che fa parte dello staff operativo di un Outsourcing Specialist. In tale modo il cliente ha un'unica persona di riferimento per qualsiasi evenienza.

I contatti si sviluppano attraverso fax, posta, telefono ed E-mail.

Il responsabile di riferimento nell'azienda " B ", è il responsabile degli acquisti per stabilimento, che fa parte dell’ufficio acquisti ed ha una specializzazione per area geografica e per categoria.

Qualora, nel momento dell'ordine, si rivelassero necessarie informazioni tecniche aggiuntive e più approfondite che il responsabile acquisti non fosse in grado di fornire, questo può rivolgersi ad un tecnico dell'azienda, oppure può indicare direttamente sull’ordine chi deve essere contattato da Unitec per ulteriori informazioni.

Al di sopra dei singoli uffici acquisti c’è la Direzione Acquisti di Torino che definisce le strategie e le politiche di acquisto comuni per tutti gli stabilimenti figurando come unico coordinatore di riferimento.

I prodotti approvvigionati tramite Unitec rientrano nelle tipologie di quelli meccanici, pneumatici, idraulici e dei materiali di consumo.

Gli ordini utilizzati possono essere aperti e quindi con un prezzo fissato in precedenza e ripetibili per il periodo di tempo stabilito oppure essere chiusi.

Per ordine aperto si intende un unico valore, conferito ad un solo fornitore, che riguarda un elenco di prodotti e consente di effettuare acquisti sino ad un valore totale prefissato oppure per un determinato periodo. Questa tipologia di ordini può essere usata per una grande quantità di acquisti, dai prodotti tecnici di basso valore ai materiali per le manutenzioni e di consumo.

I principali vantaggi dell'ordine aperto derivano dall'eliminazione della necessità di impostare un ordine per ogni posizione che si desidera acquistare, dalla possibilità di evitare l'adozione di un sistema specifico per questi acquisti in parallelo a quelli tradizionali. Inoltre incoraggia l'utilizzo di fornitori preferenziali con i quali sono state concordate condizioni d'acquisto particolarmente vantaggiose e consente al compratore di impostare la razionale gestione di un intero settore merceologico.

Qualora venga adottato un ordine chiuso esso sarò strutturato in modo classico accompagnando quindi la richiesta di acquisto con una descrizione del prodotto.

Il rapporto di collaborazione che si è instaurato con l'impresa "B" ha subito negli anni un’evoluzione da un punto di vista qualitativo.

Tale evoluzione ha seguito degli *Step* ben delineati, che si sono sommati tra loro ad ogni passo successivo. Essi sono, in modo schematico, riconducibili ai seguenti:

- l'acquisto di materiali per approvvigionamenti di produzione straniera, in particolare modo tedeschi;
- l'integrazione degli approvvigionamenti con un'unica bolla, un'unica fattura ed un unico pagamento permettendo al cliente di profittare dei vantaggi derivanti dall'Outsourcing Amministrativo;

- lo sviluppo di economie di scala a livello di gruppo, che hanno portato tutti gli stabilimenti, che necessitavano delle stesse materie prime e degli stessi ricambi, ad acquistare lo stesso prodotto dal medesimo fornitore. Questa metodologia di acquisti ha comportato tali volumi complessivi da permettere la riduzione del prezzo;
- la ricostruzione di pezzi che non sono più in produzione. Qualora un fornitore non produca più un determinato ricambio e non sia possibile trovarne uno identico per livello di qualità e prezzo sul mercato, Unitec provvede a trovare un produttore, solitamente in Germania, che lo riproduca con le medesime caratteristiche. Il cliente ha il solo onere di fornire l'informativa tecnica necessaria a tale operazione;
- l'utilizzo da parte dell'azienda " B " dell'Outsourcing Modulare con le sue opzioni.

Per capire il livello di collaborazione che intercorre tra l'azienda " B " ed Unitec può essere utile visionare ed analizzare i dati economici forniti di seguito.

Da una rapida analisi dei dati emergono come il volume degli acquisti complessivo sia aumentato in misura considerevole dal 1997 al 1998. Infatti, il totale del valore ordinato nel 1997 era pari a 1. 124. 464 DM che ha raggiunto la cifra di 1. 546. 374 DM nel 1998, con dati fino a Novembre. Tale incremento è dovuto soprattutto alle sedi di Suzzara, passata da 8. 302 DM nel 1997 a 137. 959 DM fino a Novembre del 1998, e di Valliadolid. Quest'ultima ha iniziato ad usufruire dei servizi Unitec solamente nel Gennaio del 1998 raggiungendo a Novembre la ragguardevole cifra di 93. 050 DM. Da notare è anche la flessione formale negli acquisti da parte delle sedi Torino e Brescia in seguito a politiche di distribuzione degli acquisti interne. Questi due stabilimenti sono caratterizzati da un unico ufficio acquisti (Torino), che ha deciso, a partire da Gennaio 1998, di delegare per motivi prettamente fiscali e logistici una parte degli acquisti ad un'altra azienda collegata al gruppo. La sede di Torino invia tutte le richieste, ma poi gli acquisti vengono fatti dalle tre differenti sedi.

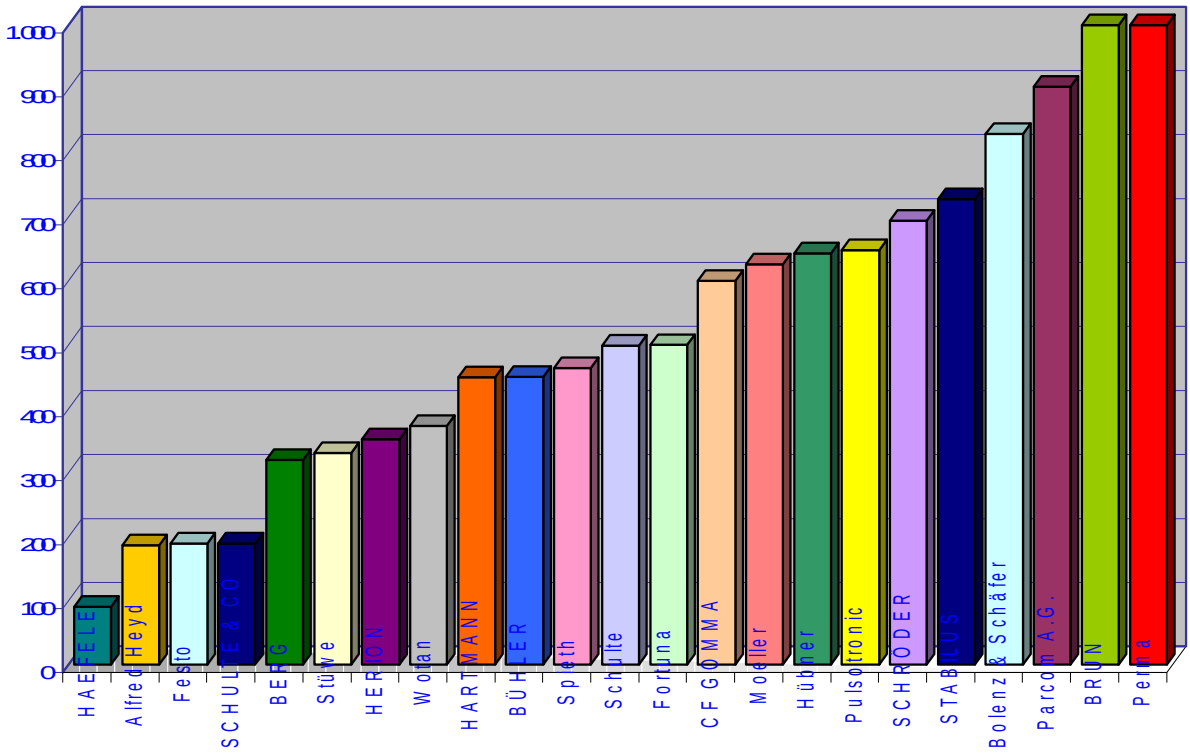
Particolarmente rilevante può essere analizzare le tipologie di fornitori ed i relativi volumi d'acquisto per i quali l'azienda " B " si rivolge ad Unitec.
I fornitori sono stati perciò suddivisi per gruppi che d'essere informazioni significative a tale scopo.

Tab. 7.3 Totale ordinato per produttore fino a 1.000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997

POS	***PRODUTTORE***	***DM***	***POS***	***PRODUTTORE***	***DM***
1	HAEFELE	91	**13**	FORTUNA	500
2	HEYD	187	**14**	CF GOMMA	600
3	FESTO	190	**15**	KLOCKNER	626
4	SCHULTE	190	**16**	HUBNER	643
5	BERG	320	**17**	PULSOTRONIC	648
6	STUWE	331	**18**	KROM	694
7	HERION	353	**19**	STABILUS	728
8	WOTAN	373	**20**	BOLENZ	830
9	HARTMANN	449	**21**	PARCOM	904
10	BUHLER	450	**22**	BRUN	1. 000
11	SPIETH	464	**23**	PERMA	1. 000
12	SCHULTE	499			

Grafico 7.5 Totale ordinato per produttore fino a 1.000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997

Tab. 7.4 Totale ordinato per produttore da 1.000 a 5.000 DM dall'azienda " B " nell'anno

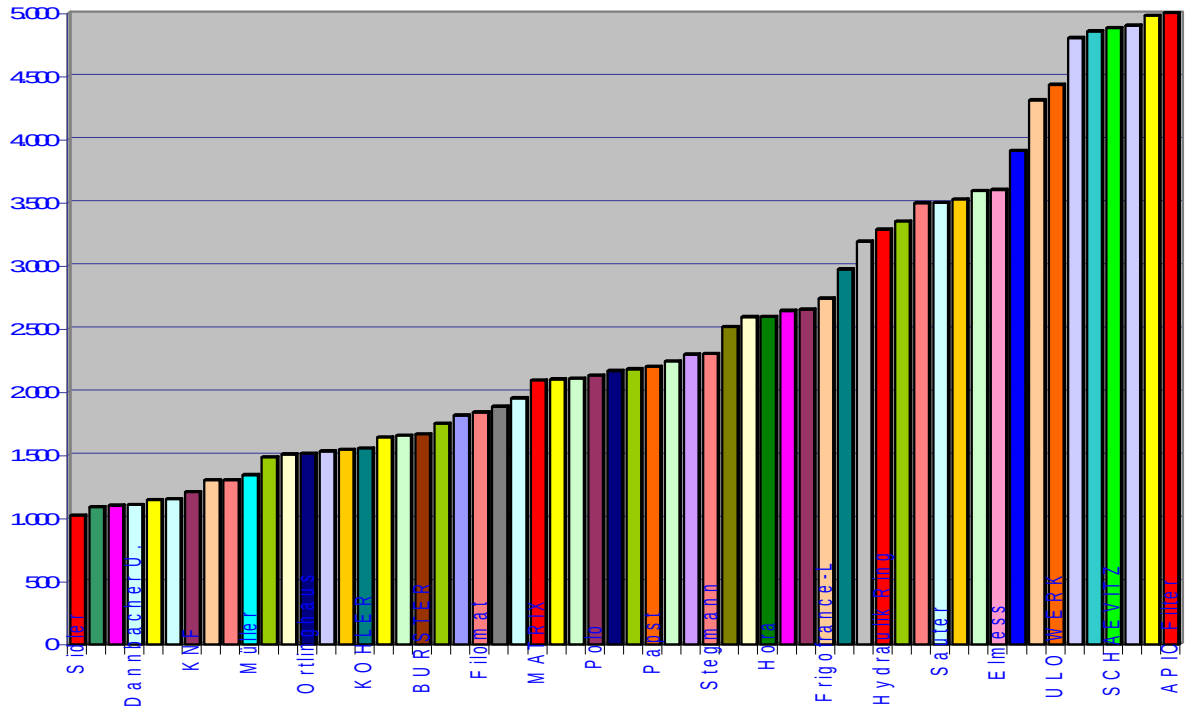


1997

POS	PRODUTTORE	DM	POS	PRODUTTORE	DM
1	SIDLER	1.020	**30**	REHFUSS	2.180
2	FAHNLE	1.088	**31**	PAPST	2.200
3	MERGER	1.100	**32**	HELAG	2.242
4	DANNBACHER	1.104	**33**	ERMETO	2.295
5	PHONIX	1.143	**34**	STEGMANN	2.300
6	ELBA	1.150	**35**	REIS	2.514
7	KNF	1.207	**36**	NAXOS	2.592

8	BANDLE	1.300	**37**	HORA	2.594
9	EFFBE	1.300	**38**	GIS	2.641
10	MULLER	1.341	**39**	HERION	2.652
11	ZAHNRADFAB.	1.482	**40**	FRIGOFRANCE	2.740
12	WALTERSCHEID	1.505	**41**	DEUBLIN	2.970
13	ORTLINGHAUS	1.510	**42**	KABEL	3.190
14	OSBORN	1.530	**43**	RING	3.285
15	KAPP	1.542	**44**	SCHATZ	3.350
16	KOHLER	1.552	**45**	JOUCOMATIC	3.495
17	BEHRENS	1.640	**46**	SAUTER	3.496
18	ADE-WERK	1.653	**47**	ELCIS	3.525
19	BURSTER	1.665	**48**	ECKART	3.591
20	SCHULTER	1.749	**49**	ELMESS	3.600
21	BRENZ	1.813	**50**	PEPPERL	3.910
22	FILOMAT	1.838	**51**	SCHMALENB.	4.309
23	SULZER	1.883	**52**	ULO WERK	4.432
24	REXROTH	1.950	**53**	MUEHLINGHAUS	4.803
25	MATRIX	2.091	**54**	SCHMITT	4.855
26	ELREX	2.100	**55**	SCHAEVITZ	4.881
27	KTR	2.105	**56**	MCLEAN	4.900
28	POLO	2.130	**57**	XENO TEST	4.980
29	HARRISON	2.166			

Grafico 7.6 Totale ordinato per produttore da 1.000 a 5.000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997



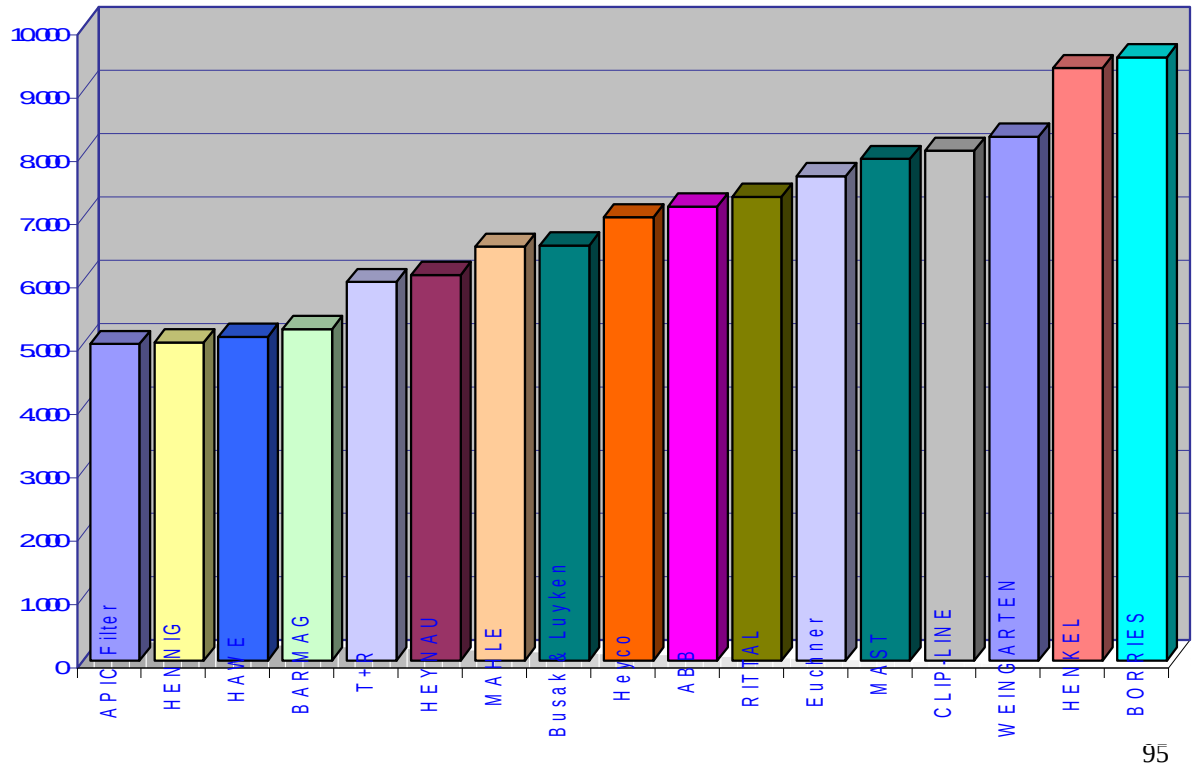
Tab. 7.5 Totale ordinato per produttore da 5.000 a 10.000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997

POS	*PRODUTTORE*	*DM*	*POS*	*PRODUTTORE*	*DM*
1	APIC FILTER	5.000	**10**	ABB-MANNHEIM	7.170

2	HENNIG	5.028	**11**	RITTAL	7.325
3	HAWE	5.110	**12**	EUCHNER	7.653
4	BARMAG	5.238	**13**	MAST	7.923
5	T & R	5.980	**14**	CLIP-LINE	8.054
6	HEYNAU	6.091	**15**	WEINGARTEN	8.277
7	MAHLE	6.538	**16**	HENKEL	9.360
8	BUSAK	6.557	**17**	BORRIES	9.530
9	HEYCO	7.002			

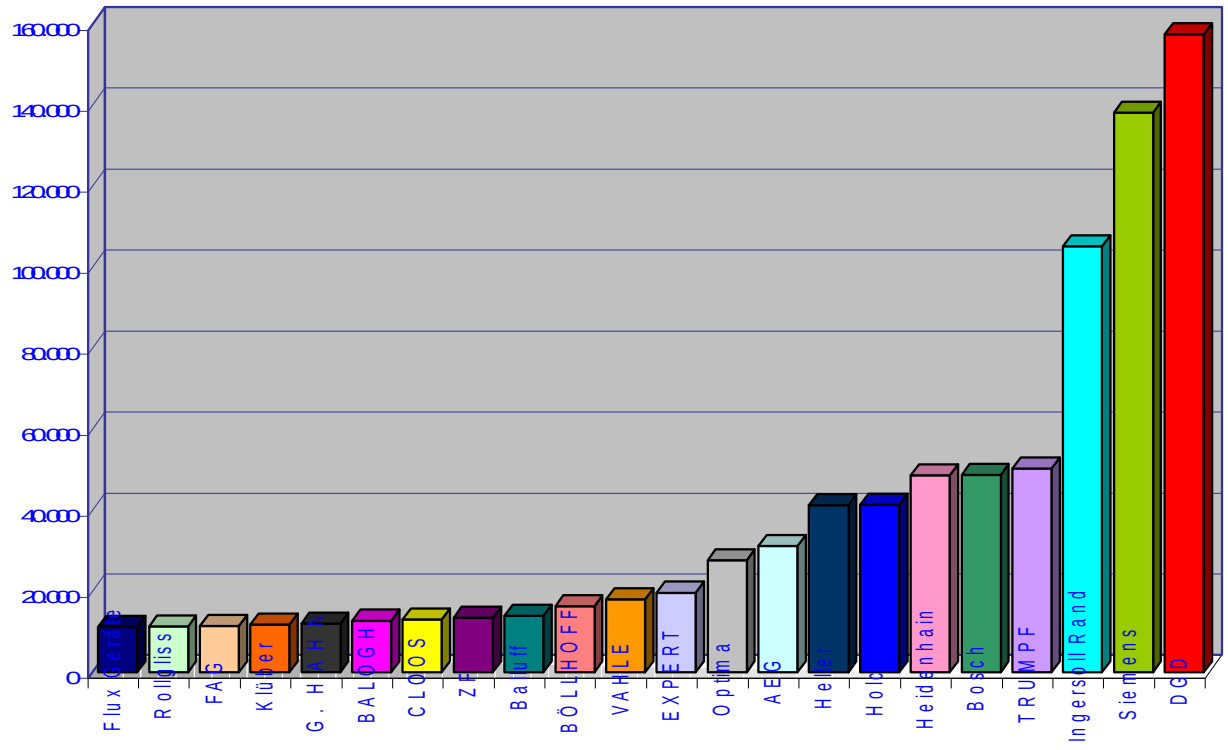
Grafico 7.7 Totale ordinato per produttore da 5.000 a 10.000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997

Tab. 7.6 Totale ordinato per produttore oltre i 10. 000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997



POS	PRODUTTORE	DM	POS	PRODUTTORE	DM.
1	FLUX GARATE	11.184	**12**	EXPERT	19.633
2	ROLLGLISS	11.295	**13**	OPTIMA	27.600
3	FAG	11.400	**14**	AEG	31.116
4	KLUBER	11.726	**15**	HELLER	41.210
5	HAHN	12.019	**16**	HOLCROFT	41.300
6	BALOGH	12.720	**17**	HEIDENHAIN	48.591
7	CLOOS	12.995	**18**	BOSCH	48.726
8	ZF	13.497	**19**	TRUMPF	50.343
9	BALUFF	13.924	**20**	INGERSOLL RAND	105.200
10	BOLLHOFF	16.263	**21**	SIEMENS	138.110
11	VAHLE	18.027	**22**	DGD	157.500

Grafico 7.8 Totale ordinato per produttore oltre i 10. 000 DM dall'azienda " B " nell'anno 1997



Dalle tabelle sopra riportate emerge come la quantità di fornitori totali gestiti da Unitec per l’azienda “ B “ sia stata di 119 unità per il 1997, e che esse si siano concentrate soprattutto in una fascia di volumi di ordini medio-bassa, che va dai 50 ai 5. 000 DM annui. La motivazione di tale concentrazione deriva dal fatto che l’azienda “ B “ tende a gestire internamente i fornitori cui ricorre con più frequenza e con volumi d’ordine elevati.

All'interno dall'azienda " B " sono state adottate dai vari stabilimenti diverse tipologie di Outsourcing; di seguito varranno analizzate con esempi pratici le sedi di Torino e di Weissweil.

- **LO STABILIMENTO DI TORINO**

Lo stabilimento di Torino utilizza una metodologia di Outsourcing Modulare basata sull'Outsourcing No Cost, in cui Unitec remunera i propri servizi attraverso i margini che riesce a spuntare ai fornitori. Essa acquista da Unitec sia attraverso ordini chiusi sia ordini aperti.

- **LO STABILIMENTO DI WEISSWEIL**

Lo stabilimento di Weissweil ha sempre avuto la necessità di un ente esterno che coordinasse l'attività di acquisto di forniture frequenti di prodotti di basso valore che andavano a costituire sostanzialmente dei costi variabili.
Inizialmente aveva risolto la questione appoggiandosi ad un autotrasportatore che sebbene non avesse alcuna specializzazione in merito era comunque in grado di rifornire lo stabilimento di tali prodotti e a prezzi competitivi. Oltre a tale soluzione la sede di Weissweil, che necessitava anche di un’opera di assemblaggio di alcune parti, era ricorsa ad un fornitore specializzato in una delle componenti necessarie e lo aveva delegato all'acquisto dei restanti pezzi nonché al loro assemblaggio.
Tali soluzioni adottate, benché comunque economicamente vantaggiose, non potevano competere con la qualità ed i costi che Unitec era in grado di offrire.
Il rapporto con Unitec si è sviluppato negli anni prima solo con l'approvvigionamento di prodotti di basso valore e poi negli anni anche di prodotti con valore unitario elevato (Figura 10).
Untec fornisce lo stabilimento di Weissweil sia attraverso ordini chiusi sia attraverso ordini aperti, benché questi ultimi prevalgano significativamente da un punto di vista numerico.

Il vantaggio derivante dai servizi Unitec per la sede di Weissweil è particolarmente significativo nell'ambito dell'Outsourcing Amministrativo.
Con l'approvvigionamento tradizionale tale stabilimento formulava un ordine e riceveva una fattura ed una bolla di accompagnamento per ogni posizione acquistata. Tale procedura

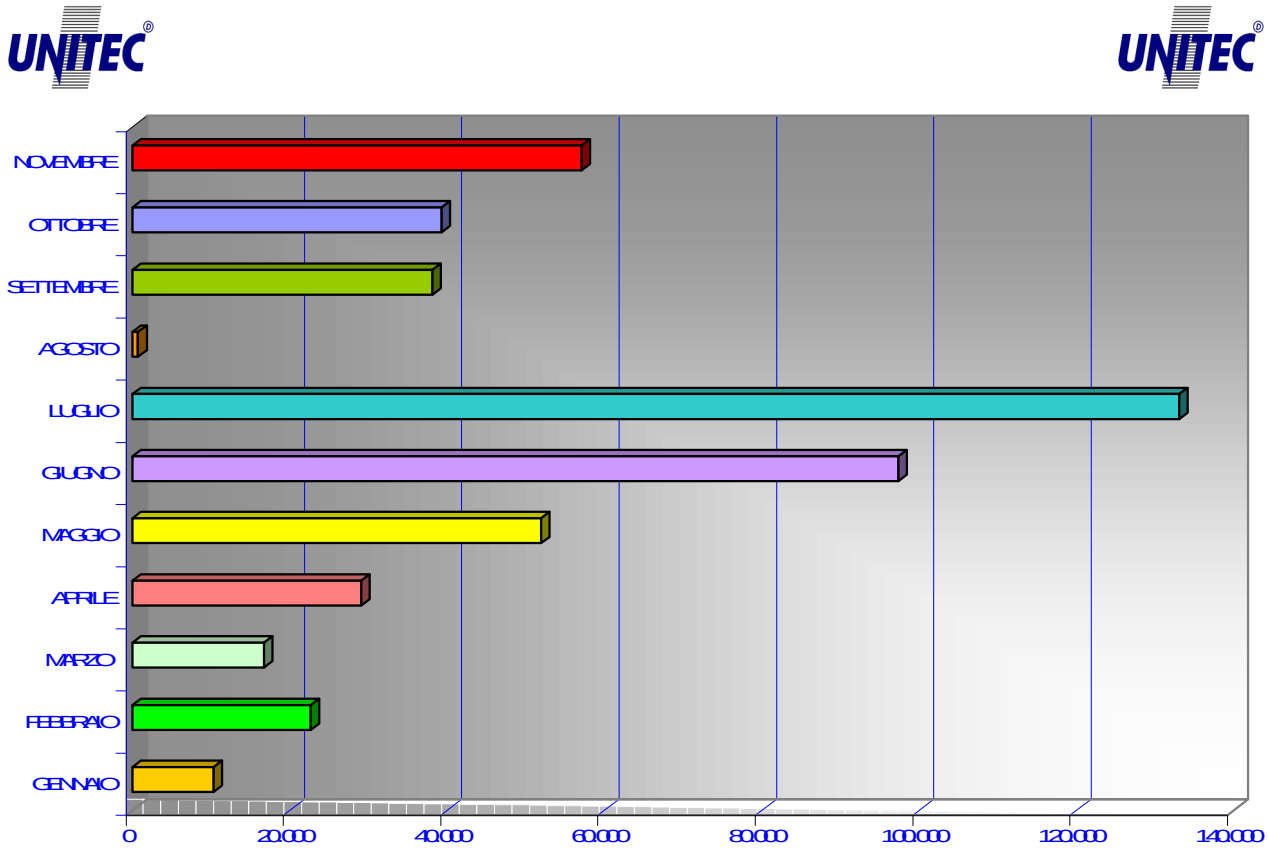
incideva considerevolmente sull'attività amministrativa aziendale comportando dei costi di gestione molto elevati. In effetti attraverso un'analisi dei dati riferiti allo stabilimento di Weissweil in un arco di tempo che va dal 1 agosto 1997 al 30 Novembre 1998 emerge come tale stabilimento abbia ricevuto da Unitec 85 bolle di accompagnamento (circa 4 al mese) anziché 1321 (dato che corrisponde alle posizioni ordinate). Inoltre Unitec ha inviato 42 fatture (circa due al mese) anziché 1321, come sarebbe accaduto a tale stabilimento prima dell'introduzione della gestione Unitec.

Per poter analizzare in modo significativo il rapporto di Unitec con questa sede è importante evidenziare alcuni dati economici.

Tab. 7.7 Valore espresso in DM dell'ordinato mensile dello stabilimento di Weissweil fino a Novembre 1998

Mesi	***Valore***	***Mesi***	***Valore***
Gennaio	10.306	**Luglio**	133.059
Febbraio	22.649	**Agosto**	738
Marzo	16.700	**Settembre**	38.153
Aprile	29.102	**Ottobre**	39.288
Maggio	51.985	**Novembre**	57.081
Giugno	97.406		
Totale I° SEM.	228.148	**Parziale II° SEM.**	268.319
		PARZIALE 1998	496.467

Grafico 7.12 Valore espresso in DM dell'ordinato mensile dello stabilimento di Weissweil fino a Novembre 1998



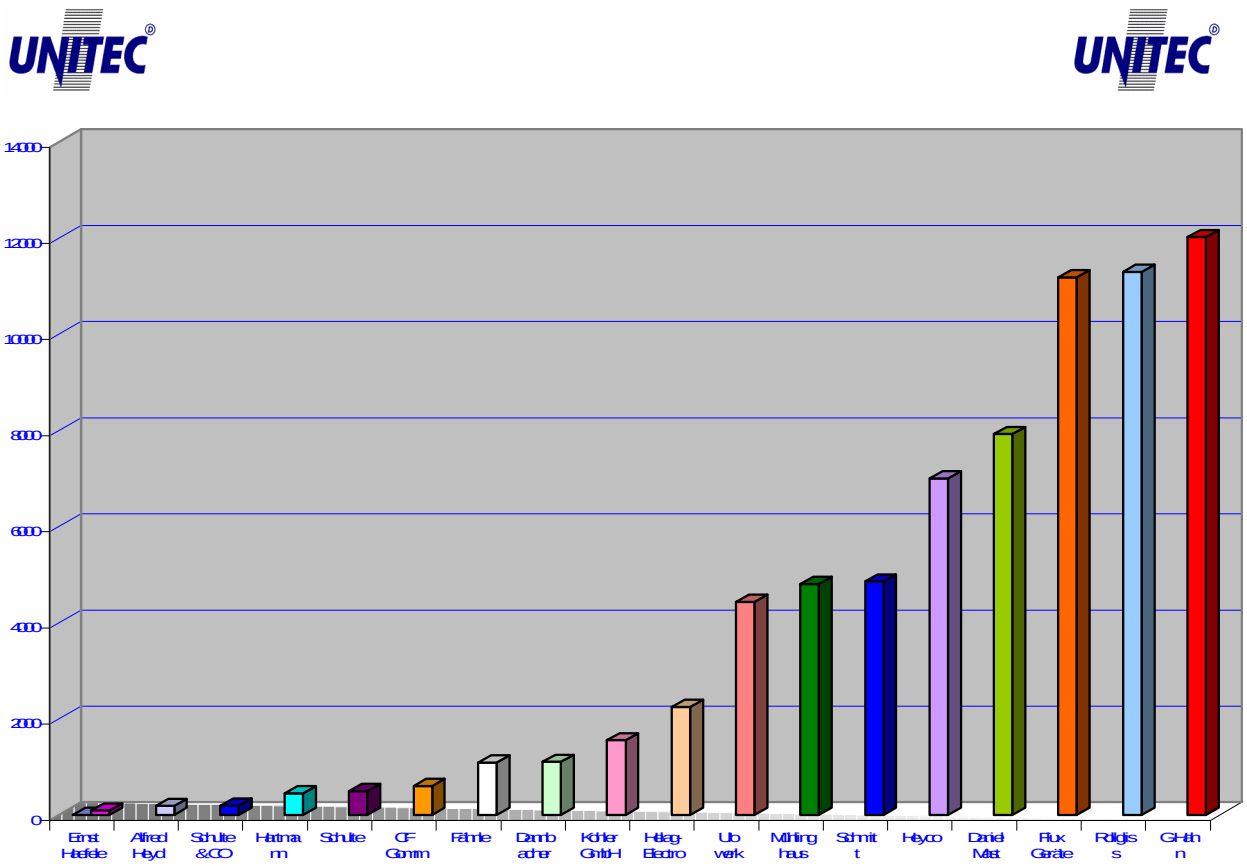
Attraverso l'analisi congiunta dei dati relativi alle tabelle 7.1 e 7.2, che forniscono i valori relativi all'ammontare degli acquisti dello stabilimento di Weissweil per il 1997, e della tabella 7.7 emerge come gli approvvigionamenti forniti da Unitec siano aumentati considerevolmente. Il dato che appare evidente da tali tabelle è rappresentato da una costante tendenza all'aumento degli approvvigionamenti dello stabilimento forniti da Unitec. Si è passati dal dato relativo da Agosto 1997 di 6. 346 Dm ai circa 60. 000 DM di Novembre 1998 con punte di ca. 90. 000 DM in Giugno 1998 e 130. 000 in Luglio 1998.

Tab. 7.8 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weissweil per il 1997

POS	*PRODUTTORE*	*DM*	*POS*	*PRODUTTORE*	*DM*
1	HAEFELE	91	**10**	HELAG	2.242
2	HEYD	187	**11**	ULO WERK	4.431
3	SCHULTE & CO	190	**12**	MUEHLINGHAUS	4.802
4	HARTMANN	449, 4	**13**	SCHMITT	4.854
5	SCHULTE	499	**14**	HEYCO	7.002
6	CF GOMMA	600	**15**	MAST	7.923
7	FAEHNLE	1. 087	**16**	FLUX GEREATE	11.184
8	DANNBACHER	1.104	**17**	ROLLGLISS	11.295
9	KOHLER	1.552	**18**	HAHN	12.018

Grafico 7.13 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weissweil per il 1997

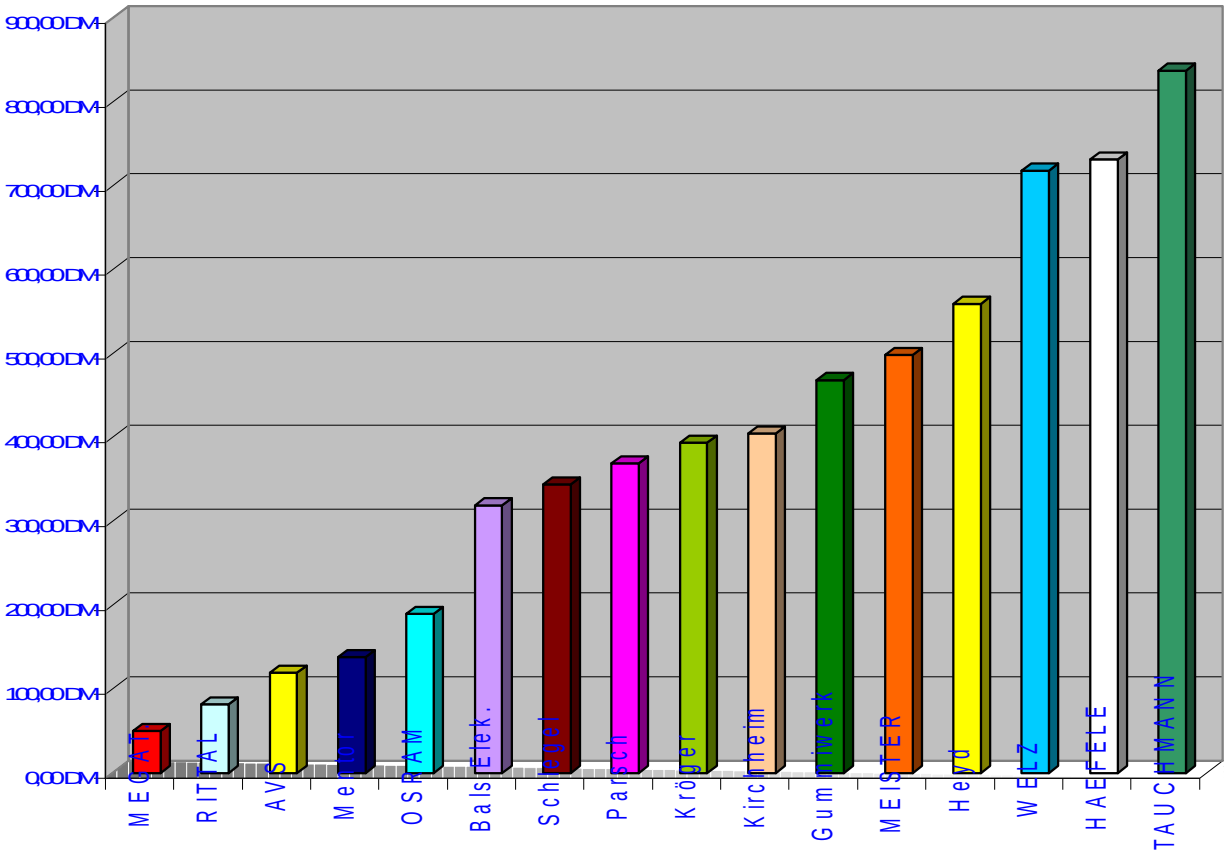
Tab. 7.9 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil fino a 1. 000 DM per l'anno 1998



POS	*PRODUTTORE*	*DM*	*POS*	*PRODUTTORE*	*DM*
1	MEGATRON	49	**10**	KIRCHHEIM	404
2	RITTAL	81	**11**	GUMMIWERK	468
3	AVS ROEMER	119	**12**	MEISTER	498
4	MENTOR	138	**13**	HEYD	559
5	OSRAM	189	**14**	HARTMANN	598
6	BALS ELEKTR.	319	**15**	SCHULTE	663
7	SCHLEGEL	344	**16**	WELZ	718
8	PARSCH	369	**17**	HAEFELE	731
9	KROEGER	393	**18**	TAUCHMANN	837

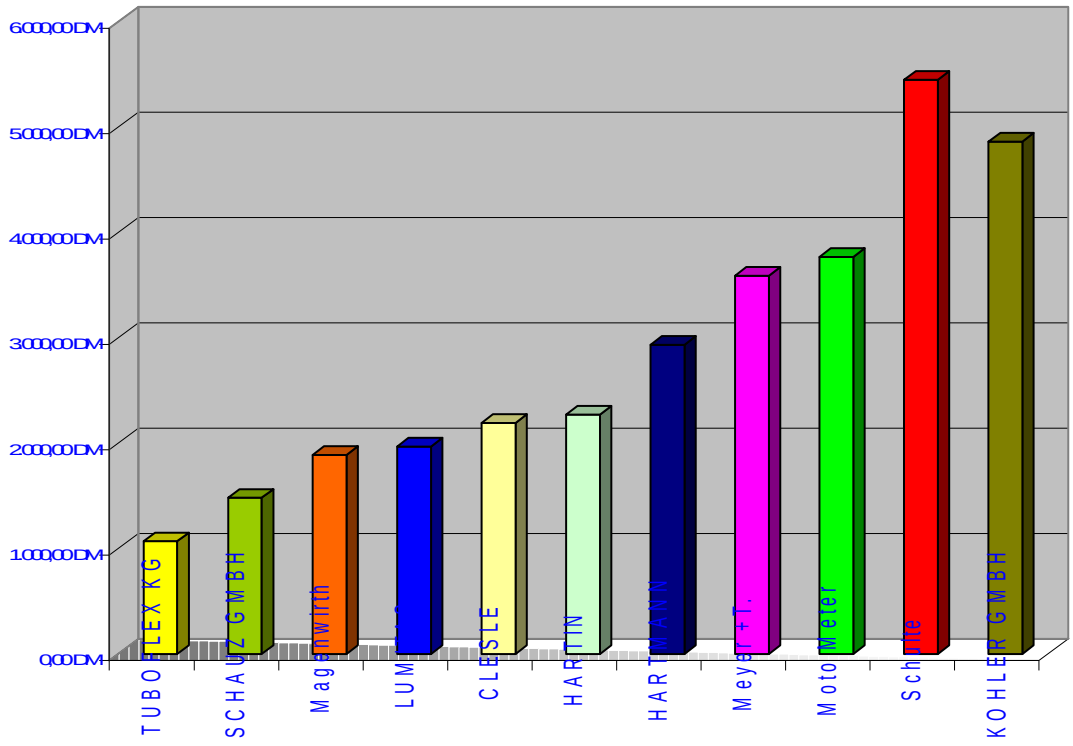
Grafico 7.14 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil fino a 1. 000 DM per l'anno 1998

Tab. 7.10 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil da 1. 000 a 5. 000 DM per l'anno 1998



POS	PRODUTTORE	DM	POS	PRODUTTORE	DM
1	TUBOLEX	1.069	**7**	HARTMANN	2.336
2	SCHAUZ	1.482	**8**	MEYER	2.589
3	MAGENWIRTH	1.890	**9**	MOTO METER	3.769
4	LUMITAS	1.969	**10**	SCHULTE	4.787
5	CLESLE	2.193	**11**	KOHLER	4.865
6	HARTING	2.273			

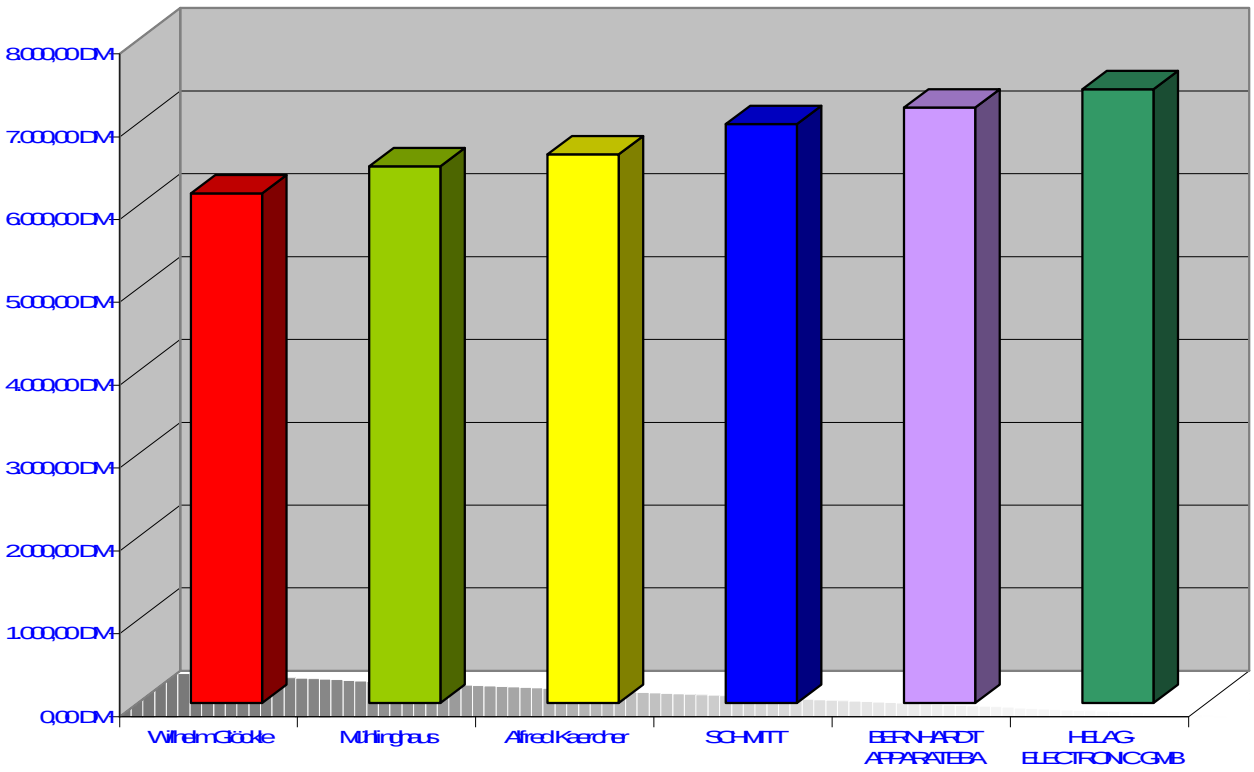
Grafico 7.15 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil da 1. 000 a 5.000 DM per l'anno 1998



Tab. 7.11 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil da 5. 000 a 10. 000 DM per l'anno 1998

POS	*PRODUTTORE*	*DM*	*POS*	*PRODUTTORE*	*DM*
1	GLOCKE	6.147	**4**	SCHMITT	6.986
2	MUHLINGHAUS	6.479	**5**	BERNHARDT AP.	7.187
3	KAERCHER	6.621	**6**	HELAG	7.407

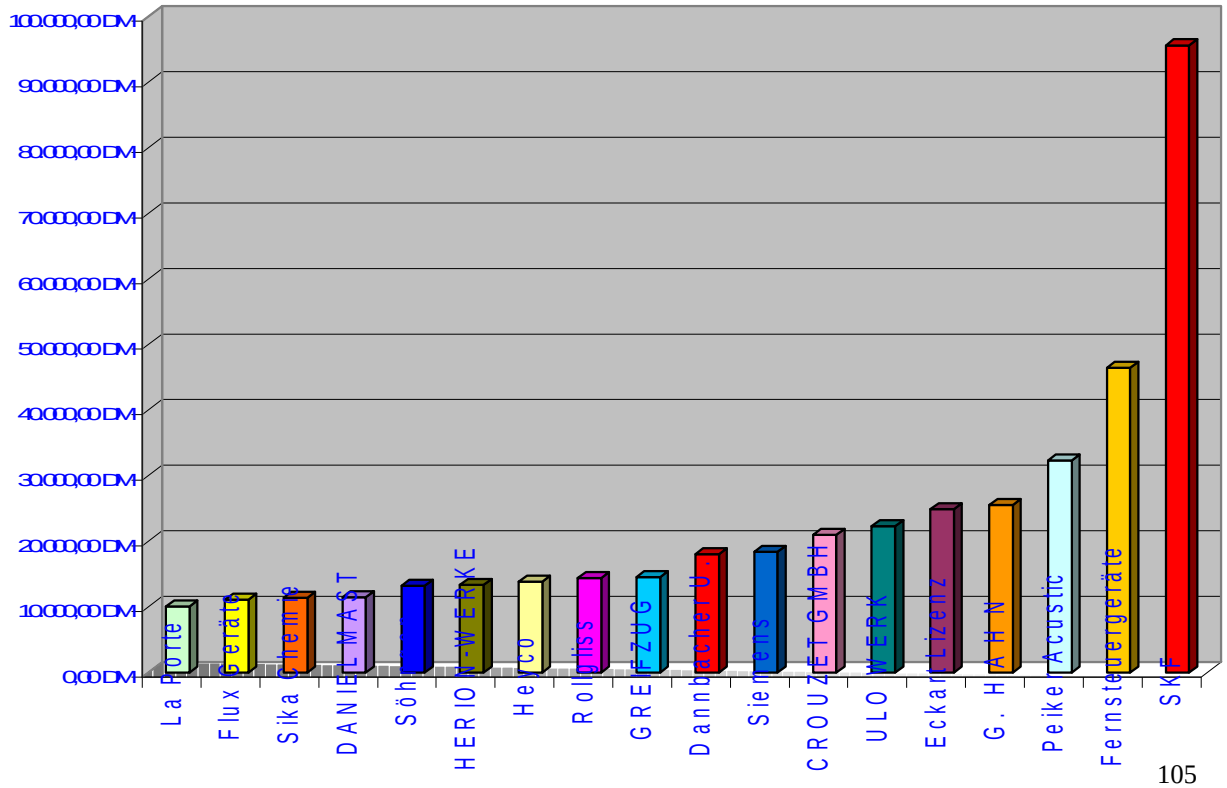
Grafico 7.16 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil da 5. 000 a 10.000 DM per l'anno 1998



Tab 7.12 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil oltre i 10. 000 DM per l'anno 1998

POS	*PRODUTTORE*	*DM*	*POS*	*PRODUTTORE*	*DM*
1	LA PORTE	10.107	**10**	DANNBACHER	18.036
2	FLUX GERATE	11.152	**11**	SIEMENS	18.398
3	SIKA CHEMIE	11.390	**12**	CROUZET	20.971
4	MAST	11.506	**13**	ULO WERK	22.312
5	SOHNINGEN	13.244	**14**	LIZENS	24.919
6	HERION	13.378	**15**	HAHN	25.530
7	HEYCO	13.865	**16**	PEIKER	32.333
8	ROLLGLISS	14.420	**17**	FERNSTEUER	46.449
9	GREIFZUG	14.584,	**18**	SKF	95.621

Grafico 7.17 Totale ordinato per produttore nello stabilimento di Weisssweil oltre i 10. 000 DM per l'anno 1998



I fornitori gestiti da Unitec per la sede di Weissweil sono passati da 18 nel 1997 a 53 nel 1998, con un valore massimo nel ‘97 di 12. 018 DM ad un valore massimo nel ‘98 di 95. 621 DM.
A differenza dell’andamento generale dell’azienda “ B “ dall’analisi dei dati appena forniti emerge come gli acquisti della sede di Weissweil per il 1998 si siano concentrati per ca. il 35% nella fascia di fornitori che fattura più di 10. 000 DM annui. Questa situazione è la conseguenza della tipologia di relazione che intercorre tra Unitec e la sede di Weissweil caratterizzata dalla ricerca da parte di quest’ultima dai vantaggi amministrativi derivanti dalla gestione Unitec .

Unitec collabora attivamente con la sede di Weissweil attraverso l'utilizzo di un Outsourcing " Puro " in cui essa approvvigiona la merce al cliente in base a prezzi e quantità prefissati.
La condizione necessaria a tale soluzione di Outsourcing è la conoscenza dei volumi di acquisto del cliente ed in base a questi la definizione dell'ammontare del costo della gestione Unitec.
Unitec opera una fornitura mensile a tale cliente ed applica un margine fisso e prestabilito sulla fornitura totale come copertura dei costi.

7.3. CASO " C "

Unitec, soddisfando le esigenze dell'azienda " C " ha progettato una soluzione con il principale obiettivo di realizzare, attraverso uno struttura snella e reversibile, un processo di approvvigionamento efficace nei risultati e di certa e facile realizzabilità.
Lo scopo del progetto e di definire e realizzare un processo operativo che consenta al Centro Ricerche dell'azienda " C " di avere un unico riferimento per tutti gli approvvigionamenti, riducendo al minimo le attività amministrative, ma mantenendo il controllo del processo stesso. Attraverso la riduzione delle interfaccia operative ad una sola verranno semplificate le attività di controllo e gestione, contribuendo ad aumentare enormemente l'efficienza dei reparti dell'azienda " C " interessati. Rispetto ad una gestione convenzionale, le risorse umane da dedicare al progetto saranno razionalizzabili concedendo aree di riserva operativa. Unitec ha progettato inoltre una sessione di addestramento di due giorni per i dipendenti dell'azienda " C " in modo da rendere il programma operativo al 100 % sin dai primi giorni di utilizzo.
Per la realizzazione degli obiettivi è previsto l'utilizzo di applicazioni personalizzate e realizzate da Unitec Services & Web che utilizzeranno tecnologie basate su Internet ma ad altissima sicurezza.
Il Work Flow operativo permetterà di ridurre il traffico di documenti cartacei al minimo, ma di conservare a capacità operativa basata sull'interscambio convenzionale di informazioni.
La firma del contratto di collaborazione tra l'azienda " C " e Unitec risale al 1 Novembre 1998 .
Il contratto è stipulato sostanzialmente sulla base del concetto di Outsourcing No Cost attraverso l'uso di ordini aperti con una scadenza temporale annuale.
Il fatturato previsto è stato stimato intorno ai 600 milioni di lire annui definito attraverso 4 ordini aperti per materiale vario, 157 richieste di approvvigionamenti all'interno dei contratti in essere e 8 contratti di manutenzione. (Figura 11)

Per semplificare ulteriormente l'attività amministrativa, nella stessa fattura verranno riportati oltre l'importo anche i costi di trasporto e di imballaggio, sostenuti da Unitec.
Unitec prevede inoltre la redazione e la distribuzione di un rapporto standard periodico per il cliente con le informazioni relative ai singoli approvvigionamenti svolti.
Tale contratto può essere considerato un progetto guida che, se avrà successo, Unitec andrà ad utilizzare anche con le altre aziende con cui opera attraverso Outsourcing No Cost.

7.4. CONCLUSIONI

Dall'analisi dei casi appena effettuata emerge come Unitec sia una struttura organizzata in modo tale da permettere al proprio staff di fornire al cliente, attraverso una comprovata elasticità gestionale, un servizio personalizzato.
Le metodologie alla base della gestione dei clienti sopra citati presentano tra loro delle differenze anche sostanziali derivanti dal fatto che l'azienda B e l'azienda C hanno adottato una tipologia di Outsourcing No Cost, mentre l'azienda A è ricorsa ad una più tradizionale. Inoltre l'azienda A non ricorre in alcun caso all'utilizzo di ordini aperti proprio per le ragioni alla base del suo rapporto con Unitec, mentre le aziende B e C lo fanno con una certa regolarità.
A parte tali differenze sostanziali esistono poi una serie numerosa di altre diversità legate al fatto che per l'azienda A gli acquisti riguardano materiali sporadici, mentre per B e C sono prodotti di consumo continuativo.
Un'altra interessante differenza deriva dalla tipologia di acquisto che per l'azienda C avviene tramite Internet, comportando minori difficoltà gestionali e minori costi per il cliente.
Infine ritengo importante sottolineare come per l'azienda A vi sia un unico responsabile preposto agli acquisti, mentre per l'azienda B e C questi possano essere effettuati, per gli ordini aperti, anche dai funzionari tecnici dei singoli reparti.

CAPITOLO 8
CONCLUSIONI

8.1. Il servizio al cliente

L'obiettivo della pianificazione logistica è di stabilire un equilibrio tra livello di servizio e costi tale da consentire il rendimento desiderato del capitale investito o il raggiungimento di altri obiettivi dell'azienda.
Il servizio al cliente viene considerato alla luce di tre riferimenti: il servizio al cliente come attività, il servizio al cliente come livello di prestazioni e il servizio al cliente come filosofia gestionale [LA LONDE e ZINSZER 1986].
Il servizio al cliente come **attività** viene inteso come un processo che deve essere gestito e l'obiettivo da raggiungere è l'effettuazione delle azioni previste. Tuttavia si deve tenere presente che le azioni possono essere effettuate ma non raggiungere i risultati desiderati.
Il servizio al cliente come **livello di prestazione** si ricollega al soddisfacimento da parte del fornitore di parametri ritenuti importanti da parte dei clienti. Tale soddisfacimento deriva anche dalla capacità del fornitore di individuare eventuali cambiamenti in tali parametri e agire di conseguenza.
Il servizio al cliente come espressione di una **filosofia gestionale** tiene conto di tutti gli elementi del rapporto con il cliente stesso nell'ambito di una politica di relazione servizio/costo.
I criteri più importanti nella valutazione del servizio al cliente sono disponibilità, capacità e qualità.
Nel contesto del servizio al cliente la disponibilità rappresenta la capacità del sistema di fornire un prodotto o un materiale in modo prevedibile e dipende principalmente dalla politica della scorte di sicurezza. La capacità di risposta del sistema indica la possibilità di effettuare consegne regolari nel rispetto dei tempi prestabiliti. Questa caratteristica del sistema dipende dall'impostazione della struttura del ciclo operativo e dell'affidabilità delle sue componenti. La qualità del servizio si riferisce all'efficacia con cui operazioni

logistiche vengono svolte. Per essere efficace un sistema logistico deve raggiungere il livello definito per ognuno di questi aspetti del servizio al cliente.
Nella gestione del servizio al cliente vengono svolti il ruolo operativo e quello di analisi. Il ruolo operativo nella gestione del servizio al cliente comprende l'evasione degli ordini, la risposta a richieste di informazione dei clienti e altre attività specifiche.
Il ruolo di analisi invece ha lo scopo di individuare le opportunità per migliorare il livello o ridurre i costi del servizio. Le specifiche attività di analisi comprendono il controllo e la valutazione della situazione dei clienti, la raccolta di dati sui clienti e sulla concorrenza e la gestione della domanda .
Il controllo e la valutazione del servizio reso e dei requisiti dei clienti ha lo scopo di capire se il servizio è adeguato o se un diverso livello di servizio potrebbe aumentare le vendite o la redditività.
L'attività di raccolta di informazioni sul cliente e sulla concorrenza consente di riunire e sintetizzare dati sul mercato per individuare le opportunità o i problemi potenziali.
La gestione della domanda ha lo scopo di influenzare il comportamento del cliente attraverso il coordinamento e il trasferimenti di informazioni.
Nel momento in cui vengano definiti gli obiettivi di prestazione e gli standard, si devono stabilire target specifici e strumenti di misurazione del servizio. in effetti l'azienda deve determinare i benefici previsti che possono essere ottenuti con un determinato livello di servizio. devono essere stabilite procedure di controllo che consentano di capire quando il livello di servizio superi significativamente o scenda molto al di sotto di quello stabilito.

8.2. Il servizio al cliente di Unitec-D GmbH

Negli ultimi anni è emersa l'esigenza da parte di molte aziende europee di medio-grandi dimensioni di creare rapporti di fornitura con forti valenze strategiche sui quali fondare la propria capacità di sostenere la competizione del mercato. Tale tendenza ha evidenziato come le imprese abbiano priorità diverse e, di conseguenza, la necessità di investimenti in relazioni differenziate. Ciò ha determinato una riduzione del numero complessivo delle fonti di approvvigionamento . Tale riduzione è il risultato di un'operazione di

razionalizzazione e di riprogettazione del prodotto dell'impresa basata sulla standardizzazione e sulla modularizzazione dei componenti e dei sottoassiemi da acquistare per ridurre al minimo la varietà e la riconfigurazione dei livelli di prodotto . La riconfigurazione dei livelli di prodotto è finalizzata alla possibilità di gestire la fornitura di sottoassiemi di prodotto piuttosto che di componenti separate.

Attraverso tali operazioni si ottiene una riorganizzazione dei rapporti con i fornitori che permette di strutturarli su due diversi livelli: **First tier suppliers**, ossia quei fornitori primari che offrono all'impresa cliente una soluzione complessiva rispetto ad una parte rilevante del prodotto, e **Second tier suppliers** ossia quei fornitori che approvvigionano il primo livello dei fornitori e che non hanno più rapporti con l'impresa committente. Al di sotto delle imprese fornitrici di secondo livello troviamo una miriade di piccole imprese alle quali vengono affidate operazioni elementari in genere di alta intensità di lavoro [COLOMBO e MARIOTTI 1994].

I concetti tradizionali di approvvigionamento che davano enfasi alla contrattazione del prezzo sono stati sostituiti in un numero sempre crescente di casi da un rapporto di collaborazione tra acquirenti e fornitori. Per assicurarsi un livello di supporto e di reattività da parte dei fornitori necessario per attuare un tipo di produzione orientato all'andamento del mercato, gli acquirenti tendono a ridurre il numero dei fornitori e a sottoscrivere impegni contrattuali più a lungo termine. Diversamente dal passato il fornitore viene scelto in base al costo totale più basso per l'intera gamma di servizi offerti [Bowersox, Closs e Helferich 1989].

Unitec si colloca all'interno di tale evoluzione del concetto di approvvigionamento puntando oltre che ad un risparmio legato al vantaggio di acquisto che essa possiede rispetto ai clienti anche su di una serie di servizi collegati che l'azienda è in grado di offrire.

I clienti di Unitec-D sono imprese di grandi dimensioni, solitamente multinazionali, che possiedono già al loro interno un ufficio acquisti e che possono ricorrere autonomamente ad economie di scala negli acquisti se riuniscono le richieste del medesimo materiale proveniente dai vari stabilimenti produttivi. Tuttavia tale operazione semplice in teoria si rivela in realtà difficilmente gestibile, in quanto ogni stabilimento, che ha il proprio ufficio

acquisti autonomo, si occupa di una quantità molto rilevante di richieste di acquisto quotidianamente. Ciò implica una grande difficoltà nel creare un coordinamento tra le varie sedi per tutte le tipologie di acquisto. Ricordiamo inoltre che ogni acquisto implichi una ricerca di mercato dei possibili fornitori, una richiesta d'offerta per ciascuno di loro, la valutazione dell'offerta pervenuta dai vari fornitori, l'ordine finale, le sollecitazioni per la consegna. Ogni ufficio acquisti dovendo compiere ricerche di mercato per ogni prodotto da approvvigionare non può per ragioni legate al rapporto tempo/efficienza ricercare più di due o tre fornitori cui richiedere l'offerta.

Con tale metodologia non viene individuato il fornitore più conveniente, ma il più conveniente tra quelli interpellati. Inoltre nel momento in cui venisse individuato un fornitore utile difficilmente si andrà a operare una ricerca di mercato ulteriore nel futuro per trovare un fornitore con prezzi inferiori.

Un fattore importante da sottolineare è rappresentato dal fatto che tale procedura deve essere ripetuta a prescindere dall'entità dell'acquisto, divenendo a volte più costosa dell'importo stesso da approvvigionare.

Unitec è in grado, attraverso uno staff preparato, di trovare il fornitore più conveniente nel mercato per un determinato prodotto. Questa rappresenta una delle ragioni per cui un'azienda anche con carattere di multinazionale ricorre ad un Outsourcer per l'approvvigionamento di alcuni materiali.

Nel caso " B " analizzato nel capitolo 7 le sede di Weissweil ricorre ad ordini aperti con Unitec in quanto questa è in grado di approvvigionare i prodotti stabiliti a prezzi inferiori di quelli ottenuti dal cliente e con costi di gestione sostanzialmente inferiori.

In particolare diventa molto più semplice per un'azienda rivolgersi ad un Outsourcer, Unitec-D nel caso, che si occupi dell'acquisto di materiali che non costituiscono beni necessari con frequenza. Unitec sfrutta in particolare qualora possibile la realizzazione tramite il proprio staff interno di un coordinamento degli acquisti delle sedi di una stessa azienda raggiungendo quindi vaste economie di scala che le permettono di raggiungere un prezzo ulteriormente inferiore.

Unitec prevede oltre alle forme di Outsourcing basate su una provvigione per ogni transazione anche la forma di Outsourcing No Cost in cui il suo servizio viene remunerato

attraverso il margine che riesce a spuntare sul prezzo fornito al cliente. Tale forma di Outsourcing viene applicata a clienti che garantiscono un fatturato annuo prestabilito consistente. Nell'attività gestita da Unitec il cliente ed il fornitore non entrano mai in contatto per cui al cliente è impossibile risalire sia al fornitore sia al prezzo della merce sia questo pratica ad Unitec.

Le tempistiche che regolano l'ordinazione all'interno di Unitec sarebbero impossibili da realizzare all'interno di qualsiasi altro ufficio acquisti, in quanto l'offerta al cliente viene fatta al massimo entro tre giorni dall'arrivo della richiesta d'offerta inviata dal cliente stesso. Unitec garantisce inoltre delle tempistiche di consegna che rispecchino sostanzialmente quelle indicate nell'ordine attraverso sollecitazioni frequenti ai fornitori. Per un ufficio acquisti di grandi dimensioni diventerebbe impossibile gestire una tale forma di sollecito per tutte le ordinazioni realizzate.

Per un'analisi più approfondita dei servizi forniti da Unitec, si rimanda ai capitoli 5 (Outsourcing Procedurale, Outsourcing Amministrativo, Outsourcing Modulare) e 6 .

INDICE BIBLIOGRAFICO

AIROLDI G. , BRUNETTI G. , CODA V. [1994], *Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino.

BARTLETT C. , GHOSHAL S. [1989], *Managing Across Borders*, Cambridge MARCHI L. [1995], *Introduzione alla contabilità d'impresa*, Torino, G. Giappichelli Editore.

BOWERSOX D. J. , CLOSS D. J. , HELFERICH O. K. [1989], *Logistica strategia e integrazione in azienda*, Milano, Tecniche Nuove

COASE R. H. [1937], *The nature of firm*, "Econometrica ", 4.

COSTA G. , NACAMULLI R. [ ], *Manuale di organizzazione aziendale* (Vol. 1), Utet.

CROZIER M. e FRIEDBERG E. [1977], *L'acteur et le système*, Parigi, Seuil.

DI BERNARDO B. e RULLANI E. [1990], *Il management e le macchine*, Bologna, Il Mulino.

JENSEN M. C. e MECKLING W. H. [1976], Theory of the firm: *Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics ", 3, 4.

KLEPPER R. , WENDELL J. [1996], *Outsourcing Information Tecnology Systems and Services*, Pretice Hall Professional Tecnical Reference.

LAWLER E. E. III[1996], *High-involvement management*, San Francisco, Jossey-Bass Mass. , Harvard University Press.

LOVELOCK C. H. [1988], *Managing Services. Marketing*, London, Prentice-Hall.

MERLI G. [1990], *Comakership*, Torino, Isedi.

MERLI G. [1991], *Total Quality Management*, Torino, Isedi.

MONTEFUSCO R. [1995], *Certificare il sistema di qualità*, Torino, Isedi.

NISHIGUSHI T. [1994], *Strategic Industrial Sourcing: The Japanise Advantage*, New York, Oxford University Press.

PERRONE V. [ ], *Le strutture organizzative d'impresa*, Egea.

PORTER M. [1985], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Oxford University Press.

RISPOLI M. [ ], *Ambiente competitivo e contenuti operativi della strategia*, Venezia, Cà Foscarina.

SAKO M. [1992], *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Great Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

SANTESSO E. [1992], *Valutazioni di bilancio*, Torino, G. Giappichelli Editore.

THE OUTSOURCING INSTITUTE [1998], *Survay of Current and Potential Outsourcing End-Users*, The Outsourcing Institute.

TRACOGNA A. [1995], *Rapporti evoluti di fornitura e olitiche di approvvigionamento. Una prospettiva ralazionale*, Torino, Giapichelli Editore.

VOLPATO G. [1996], *La Gestione d'impresa*, Padova, Cedam.

WILLIAMSON O. E. [1975], *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

WILLIAMSON O. E. [1979], Transaction cost economics: the governance of contractual relations, in <<Journal of Law and Economics>>, n. 22.

WILLIAMSON O. E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

PARKER NOBES