

Misurare le performance

La qualità del dato è alla base del dominio del processo di acquisto sia per la distribuzione, sia per l'industria. Opinioni a confronto.

di **Giovanni Schiavo Campo**

Approfondimenti:
<http://tinyurl.com/LC45155> (La governance degli acquisti)

Specie nel largo consumo, la crescente complessità del business ha imposto a produttori e distributori una nuova visione dell'intero processo d'acquisto, che spazia dalla prequalifica dei fornitori alla gestione dei contratti di fornitura. Ne deriva la necessità di misurare ogni fase del processo: un obiettivo per il quale diventa strategico potersi avvalere di informazioni affidabili, la cui disponibilità rende efficiente la governance degli acquisti, introducendo standard di verifica delle performance dei fornitori, della costanza delle prestazioni, ecc. Un patrimonio di conoscenze da conservare e rinnovare costantemente. Il flusso delle informazioni, d'altronde, cresce in misura esponenziale: gestirlo al meglio può ottimizzarne i costi e trasformarsi in un vantaggio competitivo. Per questo e altri motivi realtà industriali e della distribuzione moderna stanno passando a una gestione informatizzata dello scambio di informazioni con i fornitori. È la nuova frontiera che passa sotto l'insegna del cosiddetto e-sourcing o e-procurement, scelta che ha ragioni anche intrinsecamente dimensionali, dato che un retailer gdo «si trova a trattare in media anche con 12.000 fornitori», spiega **Mario Messuri**, business director di **BravoSolution**, azienda che sviluppa piattaforme web-based sempre più utilizzate per rendere efficiente il processo di acquisto. Una piattaforma web è una suite di moduli funzionali con cui si può operare in funzione di parametri personalizzati per acquisire, trattare, confrontare le informazioni. «Il costo delle informazioni, spesso non identificato, ha una sua incidenza – precisa Messuri – e dipende anche dal modo con cui si acquisiscono. La trasmissione per vie tradizionali, non informatizzate, mette in campo molteplici operazioni e molto personale dedicato. Inoltre le informazioni scadono. Ciò che

offriamo è una soluzione di Vendor Relationship Management (VRM) per definire anzitutto i criteri con cui è possibile reperirle e aggiornarle a basso costo, e archivarle in modo da renderle un "intangibile asset" dell'azienda, fruibile e utile a mitigare i rischi attraverso la qualificazione del mercato di fornitura».

IL PUNTO DI VISTA DEGLI UTILIZZATORI

Chi ha abbracciato la prospettiva dell'e-procurement non nasconde il fatto che questo approccio «costringe a mettersi in discussione – specifica **Adriano Aisa**, direttore acquisti di **Colussi** –: si tratta non solo di stabilire parametri misurabili in relazione a ciò che vogliamo ottenere dal mercato», e questo soprattutto in un'ottica di crescita competitiva, mantenendo requisiti di costanza qualitativa dell'offerta, «ma anche poi di gestire il sistema avendone gettate le premesse di una competenza specifica». Per Colussi, passare a una più avanzata fase di condivisione nello scambio con i fornitori e

con i sistemi informativi interni sarebbe uno dei prossimi obiettivi. È quella che va configurandosi come dimensione del "portale web", esperimento che dal canto suo sta portando avanti **Coop Italia** per ora per le private label sulla base di presupposti che, chiarisce **Riccardo Giuliani**, direttore sistemi informativi e innovazione tecnologica, «riguardano l'intero avanzamento del ciclo: riscontri analitici sulle caratteristiche produttive, meccanismi certificativi, costi di capitolato. Da questo punto di vista il nostro sistema risponde a 4 requisiti: razionalizzare i processi; costruire una base dati utile per le interrogazioni; creare una responsabilità dei dati; fare sì che le informazioni risultino integrabili con le altre nostre risorse». Il risultato è che chi oggi vuole collaborare per le forniture delle pl di Coop Italia ha a disposizione un formulario informatico dove qualificarsi: chiave per una pre-selezione, ma anche per andare ad aggiornare volta per volta in automatico le informazioni. Idea funzionale agli obiettivi del "time to market" nella prospettiva «di un'interazione forte con la struttura Coop, come realtà che ha per mission quella di fare accordi in termini di vantaggio reciproco, che significa privilegiare forme di trattativa meno "musccolari" che tengano nel debito conto i costi senza sacrificare le aspettative del mercato e dei propri soci-clienti»: motivo per andare a incidere su costi di reperibilità delle informazioni che di per sé non portano benefici a nessuno.

Tra i risvolti del processo di acquisto ci sono però anche quelli di fornitura di servizi al centro di un progetto **Carrefour** che vede Italia e Francia Paesi "pilota" per il gruppo a livello mondiale. Il problema qui è la gestione della massa di documenti che questi appalti implicano, anche sotto il profilo civile e penale: da quelli relativi alla sicurezza cantieristica a quelli che attestano la regolarità dei criteri di assunzione e di impiego della manodopera. Il progetto, illustrato da **Roberto Bamberghi**, responsabile processi, analisi dei costi ed e-sourcing di Carrefour Italia, «è volto a supportare la strategia di acquisto con una piattaforma unica su dei moduli di controllo dei processi che partono dai vari livelli negoziali e di contratto, fino alla verifica delle performance dei fornitori: il tutto anche per una presa in gestione del rischio attraverso uno scambio informativo continuo. Siamo al momento in fase di design dei parametri, ma pensiamo come sviluppo già alla possibilità di uno scambio fra questo sistema e il nostro sistema gestionale che emette gli ordini ai fornitori».

LA SOLUZIONE VRM CALCOLA E MONITORA LE PERFORMANCE DEI FORNITORI

