

Category management: applicazione ai costi di trasporto

di Giovanni Contino,
Direttore scientifico Purchasing Management di BBS

Bologna Business School, nel suo interagire con le imprese del territorio e con i case study di successo utili per il dibattito e confronto in aula tra i docenti e i manager che partecipano ai nostri corsi, **ha spesso modo d'incontrare realtà professionali che** - seppur talvolta di dimensioni contenute - **hanno capacità di sviluppare soluzioni di grande valenza. Una di queste è Lewitt Associati**, che si occupa di consulenza direzionale con focus sui temi della logistica ed è costituita da un gruppo di professionisti provenienti da diverse esperienze imprenditoriali, manageriali, accademiche e consulenziali. Segnalo volentieri un loro intervento per un caso aziendale che illustra l'ottimizzazione di una specifica categoria di costi - quella dei trasporti - seguendo una metodologia semplice quanto efficace.



Giovanni Contino

Giovanni Contino è Professore a contratto in Operations presso l'Università di Bologna e Direttore scientifico del "Purchasing Management" Executive training della Bologna University Business School. È anche docente in Lean e Supply Chain Management al MIEC Master in International Management di UniBo e alla LUISS Business School di Roma, oltre che senior consultant e CEO di Contino & Partners, società specializzata in progetti di Change Management. Nel suo background professionale, 20 anni da manager degli acquisti in CNH, Yamaha, Ducati e da Ceo in Ducati Consulting.

OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI DI TRASPORTO IN UN GRUPPO INTERNAZIONALE

di Gabriele Casadei, Partner Lewitt Associati, Esperto in Operation / Cost Reduction e Cristian Moschini, Partner Lewitt Associati, Esperto in Logistic Cost Reduction

«Come scovare le inefficienze logistiche all'interno di un'azienda?»
L'inefficienza di un'impresa si traduce in minore capacità di investimento, in minor forza finanziaria e questo può minare le potenzialità competitive della stessa. Ciò dipende spesso da fattori insiti nell'organizzazione, legati alla mancanza di know-how specifico e alla mancanza di informazioni aggiornate. Un intervento mirato può certamente agevolare l'individuazione di opportunità di saving.

Oggetto d'analisi in questo caso è l'azienda **Beta Spa, specializzata nella produzione di granulati termoplastici** con un fatturato annuo di oltre 300 Mln di euro e costi di trasporto superiori a 5 Mln di euro. Il progetto è stato realizzato con una serie di step consecutivi per circa 18 mesi. Ecco tutte le fasi:
#A Raccolta documentale
L'avvio del progetto ha riguardato la raccolta di tutta la documentazione amministrativa (fatture di trasporto e

relativi contratti in vigore) necessaria per l'analisi della situazione attuale dell'azienda su un arco di 12 mesi. È molto importante infatti monitorare gli indicatori economici ma anche gli elementi temporali come i periodi di stagionalità e/o i picchi di spedizioni.
#B Analisi AS-IS (situazione attuale) e determinazione dei benchmark
Queste informazioni sono state inserite in appositi database con classificazione di ogni riga fattura per tipologia di servizio,

per termini di consegna e per destinazione. In aggiunta, sono state riportate tutte le singole voci di costo addebitate per ogni singola spedizione (assicurazioni e altre spese accessorie).

Sono stati poi costruiti report «ad hoc» per tipologia di servizio con individuazione di benchmark unitari di costo nella situazione attuale (AS IS); per esempio, il servizio «Bilico Partenze Italia» (camion completo in partenza dal magazzino di Beta Spa) suddiviso per destinazione. L'analisi preliminare condotta si è conclusa con la **redazione di due reportistiche:**

1. il «**modello di consumo attuale**» che coincide con «la fotografia» della distribuzione dei servizi di trasporto utilizzati e dei volumi di traffico nel periodo di riferimento (analisi AS IS).
2. «**determinazione dei benchmark**» (costi di riferimento) per ogni tipologia di servizio. Questi valori rappresentano l'incidenza unitaria di ogni voce di costo e sono stati la base per il calcolo dei risparmi futuri.

#C Piano dei risparmi: selezione dei fornitori, negoziazione e simulazione dei risultati attesi

Dopo l'accettazione della Direzione, si è passati alla **fase di scouting** di nuovi possibili trasportatori e alla **fase di negoziazione delle tariffe**, per ogni specifico servizio richiesto. La base dati raccolta è servita a individuare le voci di costo più rilevanti sulle quali concentrare la fase negoziale e ha permesso ai fornitori interpellati di fare valutazioni oggettive tenendo conto di tutte le variabili (numero di spedizioni annue, stagionalità, peso medio spedito, principali destinazioni, ecc.).

Sono stati contattati più di 80 trasportatori cui sono stati richiesti contratti «bloccati» per almeno 6 mesi/1 anno, a seconda della tipologia di trasporto. S'è individuata così una rosa di operatori caratterizzati dal miglior rapporto qualità/prezzo per singola tipologia di trasporto.

Sulla base delle proposte ricevute è stato redatto un documento che evidenzia i risparmi attesi utilizzando i nuovi listini negoziati dai consulenti per conto di Beta Spa. Le **potenzialità di saving ottenibile** sono state presentate con due scenari differenti: il primo, a **minimo risparmio**, nell'ipotesi di mantenere gli

stessi fornitori storici applicando le nuove tariffe migliorative; il secondo, a **massimo risparmio**, prevedendo l'introduzione di nuovi competitor, oltre a quelli storici, e la scelta di coloro che hanno fornito le quotazioni migliori. La Direzione di Beta Spa ha optato per lo scenario a massimo risparmio, essendoci un **differenziale di oltre il 5%** tra le due alternative.

#D Implementazione del piano dei risparmi (situazione TO-BE);

La decisione assunta ha comportato la necessità di alcuni cambiamenti a livello organizzativo per introdurre i nuovi fornitori durante la fase di implementazione del progetto. A livello operativo sono state elaborate linee guida per facilitare l'individuazione del trasportatore da utilizzare per ogni singola spedizione. Ogni «nuovo» trasportatore è stato testato per verificarne l'efficacia dei servizi prima di entrare a far parte del parco fornitori qualificati di Beta Spa.

#E Consuntivazione dei risultati

Dopo i test è partita la fase della rendicontazione per calcolare i risparmi effettivi ottenuti con l'applicazione delle nuove tariffe.

Con la Direzione Beta è stato trimestralmente condiviso un report sui risultati consuntivi, con indicazione puntuale dei valori di riferimento pre e post negoziazione ed evidenza dei risparmi ottenuti.

#F Conclusioni

Il caso aziendale illustra come sia possibile individuare e correggere aree affette da inefficienza gestionale grazie al confronto critico con consulenti terzi specializzati in ambito logistico. La categoria dei costi di trasporto può generare ottimizzazioni rilevanti per migliorare la redditività del conto economico d'impresa.

Nel caso illustrato, **l'implementazione del nuovo metodo di lavoro ha generato per l'azienda un risparmio complessivo di circa il 12%**.

Oltre al risparmio economico, un altro importante valore generato dal progetto è quello relativo al **trasferimento di competenze specialistiche in materia sourcing e di marketing d'acquisto**, attraverso un processo formativo di learning by doing, dai consulenti al personale dell'azienda dedicato ai trasporti. ■

Lewitt Associati

Soluzioni per lo sviluppo d'impresa



Gabriele Casadei

Specializzato nelle aree Organizzazione e Riduzione Costi, inizia la carriera professionale in IMPAC Ltd (USA) dove matura esperienze in ambito Cost Reduction / Productivity Improvement. Successivamente collabora con alcune società di consulenza nazionali/internazionali per progetti nelle aree Vendite/Marketing, BPR, Performance Management e Acquisti. Dal 2006 è Partner di Lewitt Associati (www.lewitt.it), società di consulenza specializzata in interventi di Riduzione Costi. Laureato in Agribusiness, un Master in Gestione Aziendale alla London University, presso l'IMPAC University (USA) ha perfezionato competenze nell'area Operation/Cost Reduction.



Cristian Moschini

Specializzato nelle aree Pianificazione e Controllo e Riduzione Costi, inizia anch'egli in IMPAC Ltd (USA) ove opera nel Change Management e nella Cost Reduction. Collabora poi con società di consulenza in ambito Business Planning, Controllo di Gestione e Gestione Finanziaria, e con Technogym Spa come assistente tecnico del Presidente per progetti di Strategic/Business Planning, Budgeting e Sistema Premiante. È partner di Lewitt Associati ove realizza progetti di ottimizzazione in ambito logistico. Laureato in Agribusiness, Master in Management & Marketing alla London University, è professionista certificato Lean Green Belt da Advance Operation Management School e Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU) presso il tribunale di Forlì e Cesena.