

La mappatura delle attività – il caso del processo di approvvigionamento

Il processo di approvvigionamento dell'azienda Deltaforce si articola nelle seguenti fasi:

- a) Emissione della richiesta di acquisto,
- b) Approvazione della richiesta di acquisto,
- c) Emissione dell'ordine di acquisto,
- d) Ricevimento dei materiali,
- e) Approvazione delle fatture
- f) Registrazione contabile,
- g) Pagamento fatture.

Il reparto di produzione, che ha bisogno di approvvigionarsi di una determinata materia prima o semilavorato per lo svolgimento del processo produttivo, o di un componente per la manutenzione, emette una richiesta di acquisto nell'ambito dei quantitativi definiti rispettivamente nei programmi di produzione o di manutenzione ordinaria e straordinaria. La richiesta di acquisto deve essere formalizzata previa verifica della disponibilità del bene nelle quantità, nella qualità e nei tempi necessari per il regolare svolgimento del processo produttivo considerando le giacenze di magazzino e gli ordini in corso.

La richiesta di acquisto, una volta approvata dagli uffici addetti al controllo del rispetto dei limiti di budget, viene inoltrata all'ufficio acquisti, per eventuali acquisti fuori budget vengono richieste informazioni all'ente richiedente. La richiesta di acquisto deve contenere l'indicazione dell'emittente, le firme di approvazione, il conto di imputazione, le specifiche tecniche del materiale (scheda tecnica), la quantità e le unità di misura, la data e il luogo di consegna, altri dati supplementari. Periodicamente il reparto produttivo provvede a verificare le richieste di acquisto non ancora soddisfatte e a prendere contatto con l'ufficio acquisti per i necessari solleciti.

L'ufficio acquisti procede alla individuazione del fornitore a cui rivolgere la richiesta di acquisto mediante la consultazione dell'archivio dei fornitori omologati per categoria merceologica. Per gli acquisti di minuteria la selezione del fornitore viene effettuata mediante la scelta su catalogo mentre per gli acquisti più importanti il trattamento è di tipo strategico e prende in considerazione il possesso da parte del potenziale fornitore della tecnologia adeguata per realizzare il prodotto, della possibilità di soddisfare gli standard qualitativi richiesti, i volumi quantitativi necessari e la competitività del prezzo. A seconda dei casi la selezione dei fornitori viene svolta su unica fonte di approvvigionamento caso per caso, su più fonti per attivare la competizione sui prezzi o su una singola fonte (anche a fronte di più fornitori) per definire accordi di lungo periodo.

Nella predisposizione dell'archivio dei fornitori omologati l'ufficio acquisti utilizza diversi parametri di analisi e comparazione quali l'affidabilità, il servizio post vendita, la collocazione geografica, i termini di pagamento, le modalità di consegna e di stoccaggio. Su questi parametri è stato predisposto un sistema di rating basato su punteggi attribuiti alle caratteristiche ritenute più importanti.

Una volta predisposto l'archivio dei fornitori omologati, che deve essere regolarmente aggiornato sui risultati delle singoli rapporti di fornitura, le operazioni di acquisto sono sviluppate come processi operativi di routine che richiedono l'interrogazione dell'archivio dei fornitori omologati per tipologia di materiale e

l'invio della richiesta di offerta. Le offerte pervenute vengono successivamente comparate dall'ufficio acquisti al fine di selezionare l'offerta con il prezzo più vantaggioso.

Nella fase di negoziazione e di scelta del fornitore, oltre al prezzo, vengono considerate le condizioni di fornitura e di pagamento. Il prezzo al momento della ricezione delle offerte viene utilizzato per selezionare l'offerta più vantaggiosa dopo aver comparato i termini di consegna, i quantitativi, i requisiti qualitativi dei beni, le condizioni di pagamento e le dilazioni.

Successivamente viene inviato al fornitore selezionato l'ordine effettivo di acquisto da parte dell'ufficio acquisti che viene restituito controfirmato dal fornitore per accettazione e per il perfezionamento del contratto di fornitura secondo le condizioni pattuite, si tratta della richiesta di conferma scritta dell'ordine. Le altre copie dell'ordine di acquisto vengono inviate a diversi uffici all'interno dell'azienda coinvolti nelle fasi successive del processo, cioè: la contabilità, l'ente che ha emesso la richiesta di acquisto, e l'ente che si occupa della ricezione dei materiali inviati dal fornitore.

L'ufficio acquisti si occupa anche del controllo dell'avanzamento dell'ordine per assicurarsi che il fornitore abbia effettivamente dato seguito alla fornitura nei tempi e modi pattuiti. In tal caso viene emesso un sollecito di ordine e nei casi estremi selezionato un fornitore alternativo. Nella fase di controllo dell'avanzamento dell'ordine, in relazione ad eventuali cambiamenti dei fabbisogni di acquisto, l'ufficio acquisti può negoziare un cambiamento dei requisiti della fornitura sollecitando la consegna di alcuni articoli e ritardandone altri.

Successivamente il fornitore invia i beni all'azienda che provvede ad organizzare le attività di ricezione dei materiali nel magazzino che danno luogo al termine dei necessari controlli all'emissione del buono di carico. Prima del carico definitivo dei beni e dell'ingresso in magazzino, l'ufficio deve provvedere ad un controllo fisico e quantitativo delle merci consegnate verificando la conformità con quanto ordinato e, se necessario, prendendo contatti diretti con il fornitore per avere chiarimenti sulla consegna effettuata.

Infine il fornitore invia all'ufficio amministrativo la fattura. L'ufficio provvede ad effettuare i necessari controlli sul documento e a verificarne la conformità rispetto al documento di trasporto, al buono di carico emesso dall'ufficio magazzino e all'ordine di acquisto precedentemente emesso. I controlli realizzati riguardano la verifica della corrispondenza della qualità degli articoli ordinati con quelli consegnati e quelli fatturati, delle quantità, dei prezzi, degli sconti. In caso di discrepanze tra i dati contenuti nei documenti viene coinvolto l'ufficio acquisti per risolvere le differenze.

Una volta superata la fase di controllo amministrativo, la fattura viene inviata all'ufficio contabilità per la registrazione. Il processo prosegue con il pagamento, in base alle condizioni pattuite, della fattura da parte degli uffici amministrativi, previa autorizzazione e predisposizione della distinta di pagamento da inviare alla banca. La fase del pagamento può richiedere il contatto con le banche per la richiesta di eventuali chiarimenti nella procedura di pagamento.

La fattura una volta pagata viene archiviata dall'ufficio amministrativo.

Si effettui la mappatura delle macro e micro attività.

Macroattività	Microattività	Ufficio competente
Emissione richiesta di acquisto	Definizione del fabbisogno quantitativo e qualitativo del materiale Verifica della disponibilità del materiale Formulazione della richiesta di acquisto Inoltro della richiesta di approvazione all'ufficio budget Predisposizione dei solleciti all'ufficio acquisti	Reparti produttivi
Approvazione della richiesta di acquisto	Individuazione del limite di budget Richiesta di informazioni all'ente richiedente Invio dell'ordine approvato all'ufficio acquisti	Ufficio budget
Emissione dell'ordine di acquisto	Ricevimento dell'ordine di acquisto Scelta del fornitore con interrogazione archivio fornitori omologati Emissione della richiesta di offerta Comparazione delle offerte ricevute Emissione dell'ordine di acquisto Richiesta della conferma dell'ordine Invio delle copie dell'ordine agli uffici coinvolti nel processo Archiviazione degli ordini in corso Predisposizione dei solleciti al fornitore	Ufficio acquisti
Ricevimento delle merci	Controllo di conformità Richiesta di chiarimenti al fornitore Carico delle merci in magazzino	Magazzino
Approvazione delle fatture	Ricevimento delle fatture Controllo e approvazione Richiesta chiarimenti all'ufficio acquisti	Amministrazione
Contabilizzazione delle fatture	Ricezione della fattura approvata Registrazione in contabilità della fattura	Ufficio contabilità
Pagamento delle fatture	Emissione delle distinte di pagamento Invio dell'ordine di pagamento alla banca Richiesta di eventuali chiarimenti alla banca Archivio delle fatture pagate	Ufficio amministrativo