

2. qualità, che riflette le specifiche tecniche dei prodotti; essa sarà di grado più o meno elevato in relazione alle necessità produttive e al richiesto livello qualitativi del prodotto finito. In funzione, pertanto, della scelta dei fornitori la direzione acquisti potrà intervenire nel senso di assicurare gli standard qualitativi richiesti;
3. prezzo, il quale deve essere il più basso possibile per la quantità e la qualità richiesta; ciò è ottenibile, generalmente, mettendo in concorrenza più fornitori e attraverso l'analisi del valore. Tuttavia, si è osservato che recentemente la politica di prezzo è cambiata, non essendo più limitata alla minimizzazione del costo di acquisto ma piuttosto al contenimento del costo totale di approvvigionamento che può essere realizzato tenendo conto anche di altre variabili quali le condizioni di pagamento ed il servizio offerto dal fornitore;
4. tempo, il quale consiste nella ricerca del momento ottimale in cui si deve procedere all'acquisizione di un ulteriore stock per assicurare la regolare esecuzione dell'attività operativa, tenendo conto della possibile fluttuazione del valore di mercato di taluni beni.

In conclusione, si richiede che la funzione approvvigionamenti assicuri all'azienda il mantenimento di una posizione competitiva per quanto concerne il costo dei materiali e delle prestazioni.

1. MATERIE PRIME PER LA PRODUZIONE DI ACCIAIO INOSSIDABILE

Prima di parlare in maniera specifica delle principali materie prime impiegate nella produzione di acciaio inossidabile, è a mio parere opportuno svolgere alcune considerazioni preliminari in ordine al settore delle materie prime non

inox è molto elevata a causa della forte incidenza dei prezzi dei materiali in questione.

In una industria come la AST dove il costo delle materie prime in generale rappresenta circa il 60% dei costi di produzione (tab. 1) l'acquisto di esse non può che costituire una funzione di rilevanza strategica specialmente per le materie dell'inossidabile che costituisce la produzione principale della AST stessa.

1.1 TIPOLOGIA DI MATERIE PRIME E ANALISI DEL MERCATO

1.1.1 Il nichel

Il nichel è un metallo caratterizzato da una notevole tenacità. Per questo motivo circa il 50% del nichel prodotto è utilizzato nella produzione di leghe ferrose e non, alle quali esso attribuisce un'elevata resistenza meccanica.

Il nichel, inoltre, impiegato in quantità consistenti, aumenta le proprietà anticorrosive e la resistenza alle alte temperature delle leghe. Tali proprietà lo rendono in pratica insostituibile nella produzione degli acciai speciali.

La distribuzione geografica delle riserve di nichel ha privilegiato Cuba la quale detiene il 37% circa delle stesse, seguita dal Canada, dalle repubbliche dell'ex URSS e dai paesi dell'Oceano Pacifico come Nuova Caledonia, Indonesia e Australia.¹

In questi ultimi Paesi, le riserve sfruttate costituiscono solo una parte ridotta di quella complessivamente disponibile (riserva base) (tab.2). Il loro maggiore sfruttamento è ostacolato dalla mancanza di condizioni economiche favorevoli.

Considerando che il minerale da essi posseduto ha un contenuto di nichel medio – alto che lo rende di buona qualità, si comprende perché molte grandi compagnie produttrici di nichel rivolgono il loro interesse a questa parte del mondo nell'elaborare strategie espansionistiche.

Recenti studi effettuati per determinare l'adeguatezza delle riserve di nichel hanno portato alla conclusione che esse saranno in grado di coprire quasi cinque volte la domanda del metallo stesso fino al 2010.²

¹ George F. Ray "Le riserve mondiali di minerali e metalli" Innovazione e materie prime n.3, 1992

² George F. Ray op. cit.

precisa, si è osservato che la quotazione del nichel contenuto nei rottami è fatta sulla base delle quotazioni del LME meno una percentuale che oscilla tra il 5 e l'8%.

Una volta fatta l'analisi del rottame consegnato, se si riscontrano contenuti di nichel superiori o inferiori all'8% (percentuale richiesta per la produzione dell'inossidabile) si pattuiranno premi o sconti sul prezzo. La convenienza delle operazioni di recupero del rottame, quindi, è strettamente legata al prezzo del nichel che lo valorizza.

L'utilizzo su larga scala del rottame vecchio è stato possibile solo dai primi anni settanta con l'introduzione del processo AOD (Argon – Oxygen – Decarburization) per l'eliminazione delle impurità.

Il primo produttore ed esportatore dei rottami di acciaio inossidabile sono gli Stati Uniti. Essi primeggiano anche nel consumo, seguiti dal Giappone, il quale è uno dei principali importatori di rottami insieme al Nord Europa.

L'ambiente ideale allo sviluppo dell'industria dei rottami è dato proprio dai paesi industrializzati, spesso carenti di materie prime necessarie ad alimentare le proprie industrie. Tuttavia, effettuare una stima di disponibilità di rottame nel lungo periodo non è agevole, in quanto questa dipende da una serie di variabili come la quantità di prodotti finiti a contenuto di inossidabile venduti in un determinato periodo e la loro durata media, diversa da prodotto a prodotto, che può arrivare anche a 15 – 20 anni prima di poter essere riciclati come rottame inox.

Tuttavia è interessante notare come nel passato inversioni di tendenza nei prezzi del nichel siano state segnalate dai prezzi dei rottami prima di quanto facessero le quotazioni dell'LME. Questo è spiegato dal fatto che il mercato dei rottami è un "mercato fisico" non inquinato da operazioni finanziarie e

non supera il termine di tre mesi. Infatti questo è il periodo massimo relativamente al quale possono essere formulate corrette previsioni sulle disponibilità di risorse interne e materiali. Queste specificazioni determinano revisioni del piano di produzione che tengono conto degli ordini ancora da evadere, di quelli assunti per il trimestre e delle variazioni nelle previsioni di massima sulle commesse che saranno assunte dopo il trimestre e fino alla fine dell'esercizio.

Sulla base di questa revisione gli approvvigionamenti procedono alla schedulazione dei quantitativi precisi, delle date di consegna, ecc. al fine di ottimizzare gli arrivi di materiale anche sotto il punto di vista logistico.

2.2 Il controllo degli stock

La gestione delle materie prime dell'acciaio inossidabile in AST si ispira ad una logica del tipo "look ahead", che secondo la teoria prevede un adeguamento delle scorte stesse ai ritmi di impiego.

Gli accordi di lungo periodo (sia contratti che "gentlemen agreement") stipulati con i fornitori di nichel, ferro – cromo e rottami assicurano alla società la copertura del 75 – 80% circa del fabbisogno previsto nel programma di produzione annuale. Il margine di incertezza che accompagna la redazione di quest'ultimo spiega perché sia meglio non assumere impegni con i fornitori per quantità superiori a queste.

Quando gli approvvigionamenti ricevono gli aggiornamenti del piano di produzione relativi al singolo trimestre o mese, essi procedono a coprire con acquisti sul mercato libero eventuali fabbisogni eccedenti le quantità acquistate in base agli accordi di lungo periodo. Nel fare ciò non è detto che

necessità.

In teoria i metodi di gestione delle scorte ispirati alla logica del "look - ahead" hanno l'obiettivo di contenere al massimo le scorte stesse.

Nella AST il contenimento delle scorte delle materie prime in questione risponderebbe all'esigenza di contenere gli oneri finanziari ad esse legati, visti gli elevati prezzi dei materiali.

In contrasto con questa esigenza ci sono problemi logistici legati ai trasporti che possono incidere sulla regolarità delle consegne. La fissazione della scorta obiettivo risente quindi di considerazioni legate ad entrambi gli aspetti.

Ad esempio, per il ferro - cromo la società ha ritenuto necessario aumentarla oltre le due settimane di produzione a causa della cessazione di quest'ultima di quasi tutti i fornitori italiani. Oggi il ferro - cromo viene importato per il 60% dal Sud Africa e viaggia per nave impiegando circa un mese per arrivare agli stabilimenti. Un altro 30% proviene dalla Scandinavia e dall'ex URSS ed è consegnato in circa quindici giorni.

Occorre peraltro dire che sollecitare queste consegne nel caso di andamenti imprevisti nei consumi è quasi impossibile.

Quando si registra un aumento della produzione, quindi, gli oneri legati ad una rottura degli stock sono più elevati di quelli finanziari legati all'immobilizzo rappresentato dalle scorte di ferro - cromo.

Per il nichel, per il quale si ricorre al trasporto internodale (sia su strada e ferrovia tramite i containers), con una consegna più rapida ma anche più costosa, il problema logistico è meno accentuato visto che esso impiega solo una settimana o al più dieci giorni ad arrivare dai magazzini del LME di Rotterdam. In questo caso sarà più facile poter sollecitare o rallentare le consegne a seconda dei consumi effettivi.

