
CASO BCC

Ruggero Golini – ruggero.golini@unibg.it

PARTE 1: ORGANIZZAZIONE

```
graph TD; HQ[Headquarter] --> BU["Business Unit (Electric Motors)"]; BU --> IT["Italia (R&D)"]; BU --> FI["Finlandia (R&D)"]; BU --> SV["Svezia"]; BU --> ES["Estonia"]; BU --> IN["India"]; BU --> CN["Cina (R&D)"]; BU --> SA["Sud Africa"]; BU --> BR["Brasile"]; CT[Commodity team] --> BU; CM[Commodity manager] --> BU; ST1[Source team] --> IN; ST2[Source team] --> CN;
```

The diagram illustrates the organizational structure of a commodity business unit. At the top is the **Headquarter**, which oversees the **Business Unit (Electric Motors)**. This unit is supported by a **Commodity team** and a **Commodity manager**. The business unit is divided into eight regional or functional teams: **Italia (R&D)**, **Finlandia (R&D)**, **Svezia**, **Estonia**, **India**, **Cina (R&D)**, **Sud Africa**, and **Brasile**. Additionally, there are **Source team** units associated with the **India** and **Cina (R&D)** teams.

PARTE 2: VALUTAZIONE LOCAL, GLOBAL E DUAL SOURCING

In casi di decisioni strategiche per l'azienda è fondamentale fare una valutazione di tutti i costi (e benefici).

Nel caso in esame, è necessario considerare diverse tipologie di costi:

- **Costi di progetto:** costi fissi da sostenere in fase di avviamento della nuova fornitura
- **Costi operativi:** costi che si sostengono durante la fornitura (costo del prodotto, costo delle spedizioni, costi di mantenimento a scorta, etc.)

Importante effettuare un'analisi differenziale delle tre soluzioni proposte:

1. Situazione attuale: **local sourcing**
2. **Full global sourcing**
3. **Dual sourcing** (10% locale + 90% globale)

I costi di progetto sono i costi legati alle attività che devono essere svolte per l'attivazione della nuova fornitura globale.

Bisogna sempre mettere in conto che qualsiasi cambiamento comporterà dei costi fissi iniziali che però possono essere ammortizzati nel tempo nel caso in cui la nuova alternativa comporti la riduzione di altri costi.

Attività del progetto	Costo
Scouting	10,000 €
Contract and documentation	10,000 €
Equipment	10,000 €
Training of the supplier	7,000 €
Transition costs	30,000 €
Build up new stock	35,000 €
Initial integration of information systems	15,000 €

Nel caso BCC in cui si valuta la scelta di global sourcing i costi operativi da considerare sono:

- Costo del **prodotto** (prezzo+packaging): il totale dipende dal numero di prodotti acquistati
- Costi della **spedizione** (il totale dipende dal numero di spedizioni):
 - Costo di trasporto, costo del controllo qualità, costo dell'ordine: costi fissi per ogni spedizione
 - Spese doganali (*custom duties*) e spese bancarie/ assicurative (*banking costs and insurance*): dipendono dal valore della merce per ogni spedizione
- Costi di **mantenimento a scorta**:
 - Percentuale da applicare al **valore** della **merce mediamente tenuta a scorta**
 - **Merce mediamente tenuta a scorta**: 1/2 spedizione per local sourcing, 1 spedizione per global sourcing
 - **Scorta di sicurezza**: percentuale della **merce mediamente tenuta a scorta**
 - Il **valore** della merce include il costo del prodotto (incluso packaging) e costo della spedizione
- **Altri costi**: costi fissi per la gestione del rapporto di fornitura



- Custom duties: 3%
- Banking costs and insurance: 4%
- Transportation costs: 25,000 € / shipment (6 containers)
- Quality control: 1,000 €/shipment
- Administrative costs: 300 € / shipment
- Stock keeping costs (due to increased batch size)

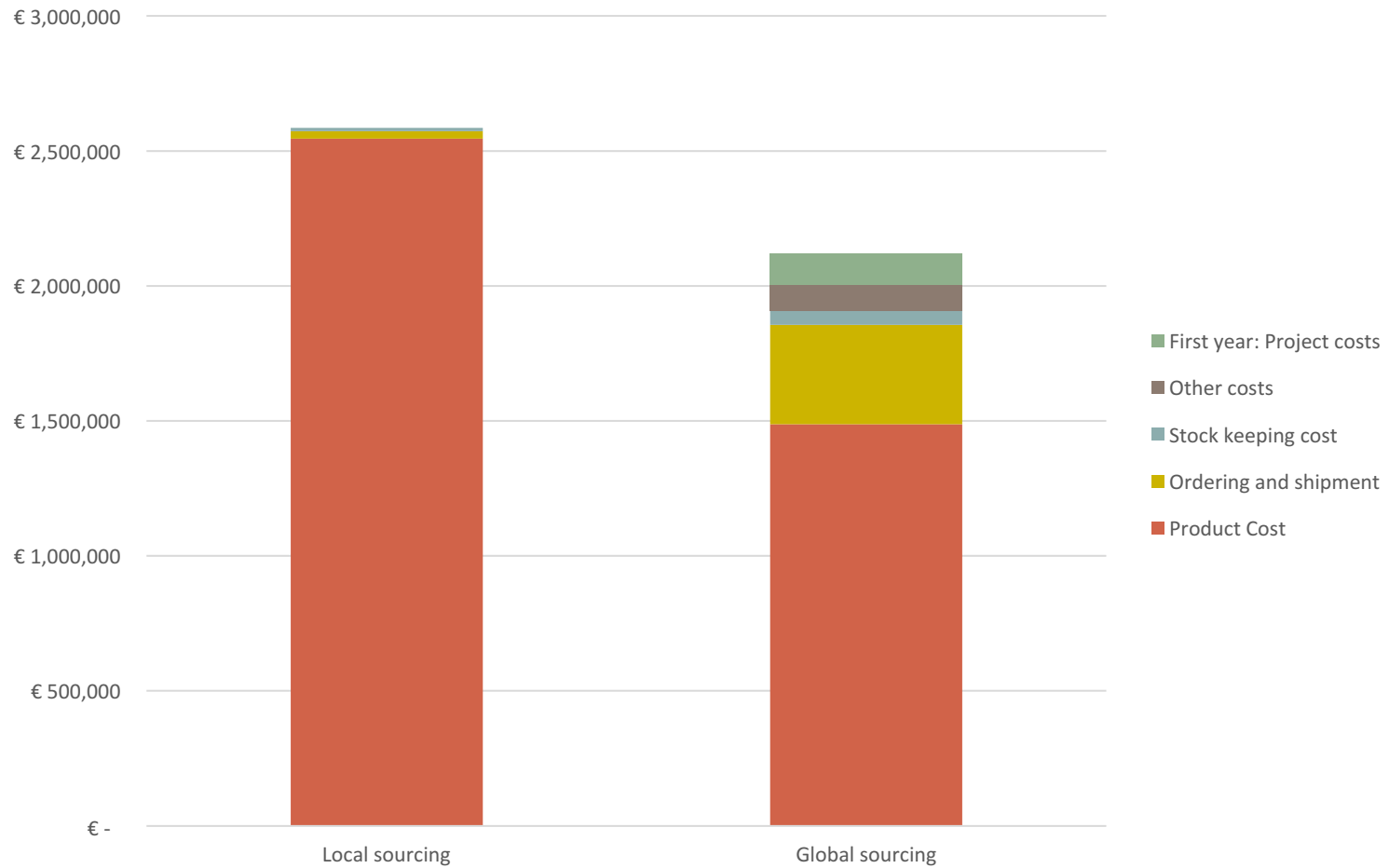
	Local Sourcing	Full global sourcing
Quantity	1200	1200
Batch size	20	120
Number of shipments	60	10
Unit cost		
Unit Price	2100	1200
Packaging	20.0	40.0
Ordering and shipment costs		
Custom duties	0.0	4464.0
Banking costs and insurance	0	5952
Transportation	450	25000
Quality control	0	1000
Administrative ordering costs	50	300
Stock		
Average stock costs	10663	46379
Safety stock	1066	6957
Other costs		
New personnel competencies	0	65000
Overhead (communications)	0	30000
Total running cost	2,585,729	2,003,496

Case BCC: Project Cost (first year only) and risk costs

Scouting	10,000 €
Contract and documentation	10,000 €
Equipment	10,000 €
Training of the supplier	7,000 €
Transition costs	30,000 €
Build up new stock	35,000 €
Initial integration of information systems	15,000 €

Total project costs

117,000 €



PARTE 3: ANALISI DEI RISCHI

Il rischio è un evento o una condizione incerta che se si verifica ha un effetto positivo o negativo sugli obiettivi di progetto (PMI, 2000)

Il processo di gestione dei rischi:



Valutazione dei rischi

L'obiettivo è quello di valutare l'impatto del rischio/opportunità in termini di:

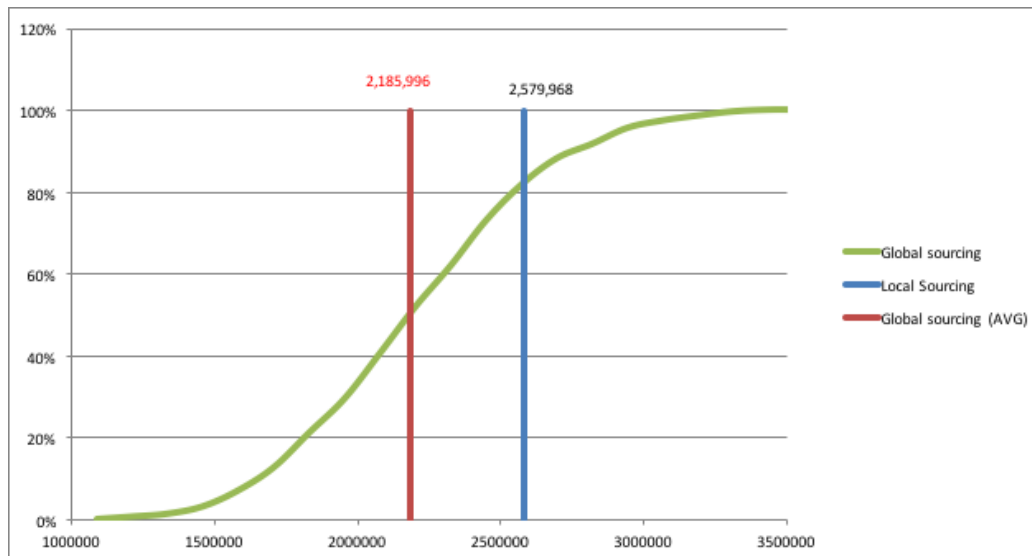
- Probabilità di accadimento
- Impatto del rischio (extra costi)

Due tipi di rischi:

- Rischi puri: hanno una certa probabilità di accadere, se accadono si subisce un impatto
 - Vanno inclusi nel costo in base al loro
Impatto atteso (*expected impact*)= Probabilità (*Probability*) x Impatto (*Impact*)
 - **La somma degli impatti attesi può essere considerata come un extra costo annuo**
- Variabilità dei costi (costo di acquisto e di trasporto)
 - La variabilità può essere “favorevole” (paghiamo meno del previsto) o “sfavorevole” (paghiamo più del previsto)
 - Non hanno un effetto quindi sul costo medio, ma sulla variabilità dell'esito

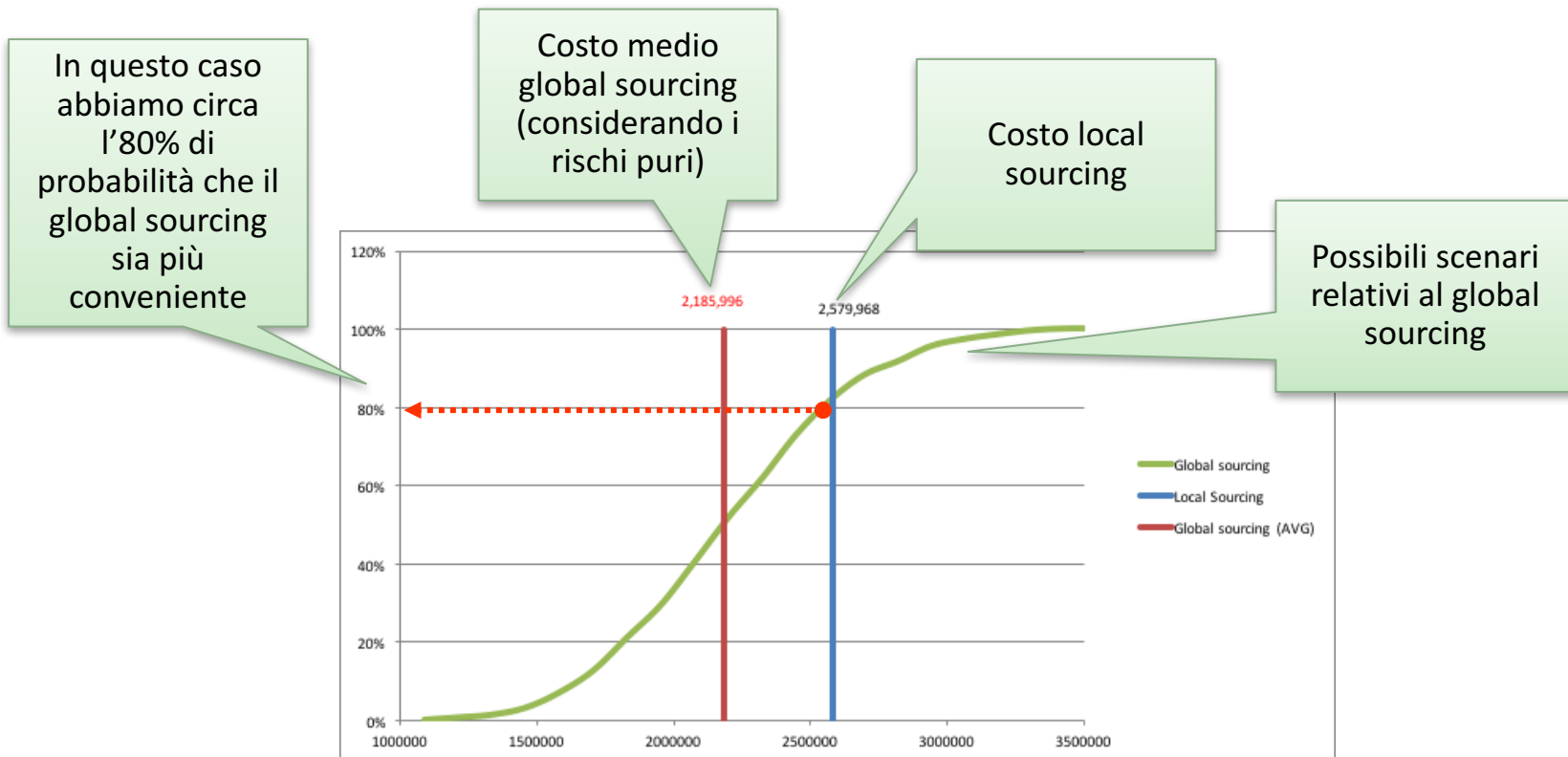
Valutazione dei rischi

Una volta inseriti i dati si genera questo grafico:



Valutazione dei rischi

Una volta inseriti i dati si genera questo grafico:





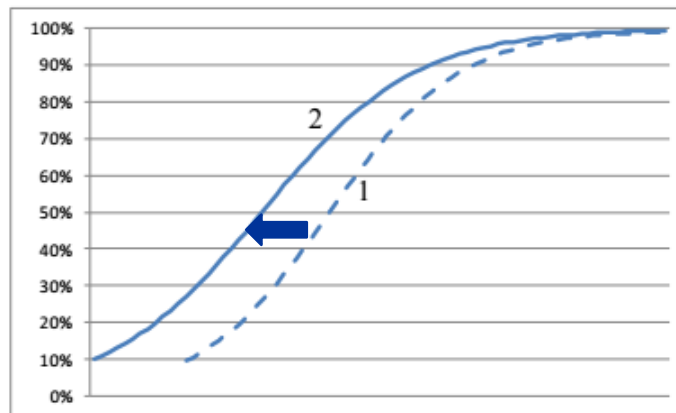
Piano di mitigazione dei rischi

Esistono alcune strategie generali di mitigazione dei rischi:

- Avoid: cambiare il project plan per eliminare la causa del rischio
- Transfer: si trasferisce il rischio a terze parti (es. assicurazione, contratti con prezzi fissi)
- Mitigate: ridurre l'impatto e/o la probabilità di occorrenza del rischio

Per decidere se adottare un'azione di mitigazione è necessario:

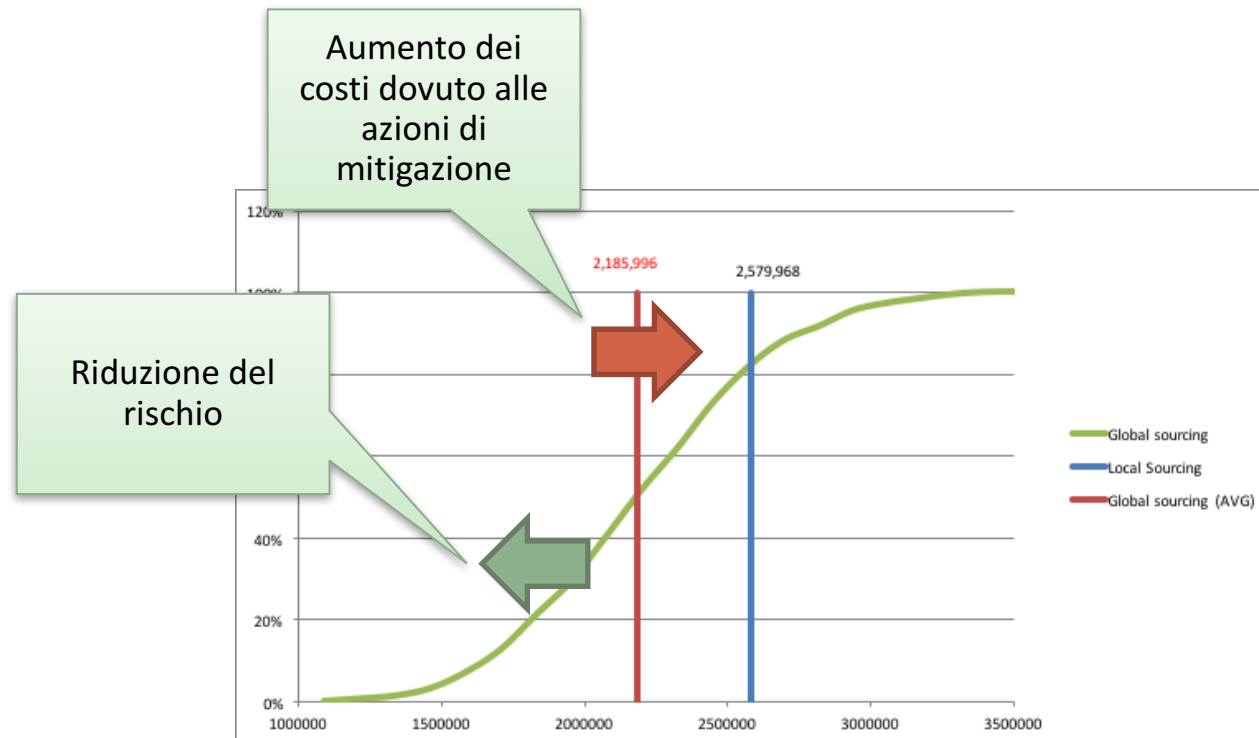
- Valutare il beneficio che si ottiene (riduzione dell'impatto atteso) rispetto al costo dell'azione di mitigazione
- Valutare l'effetto che si ottiene sulla curva del profilo di rischio:

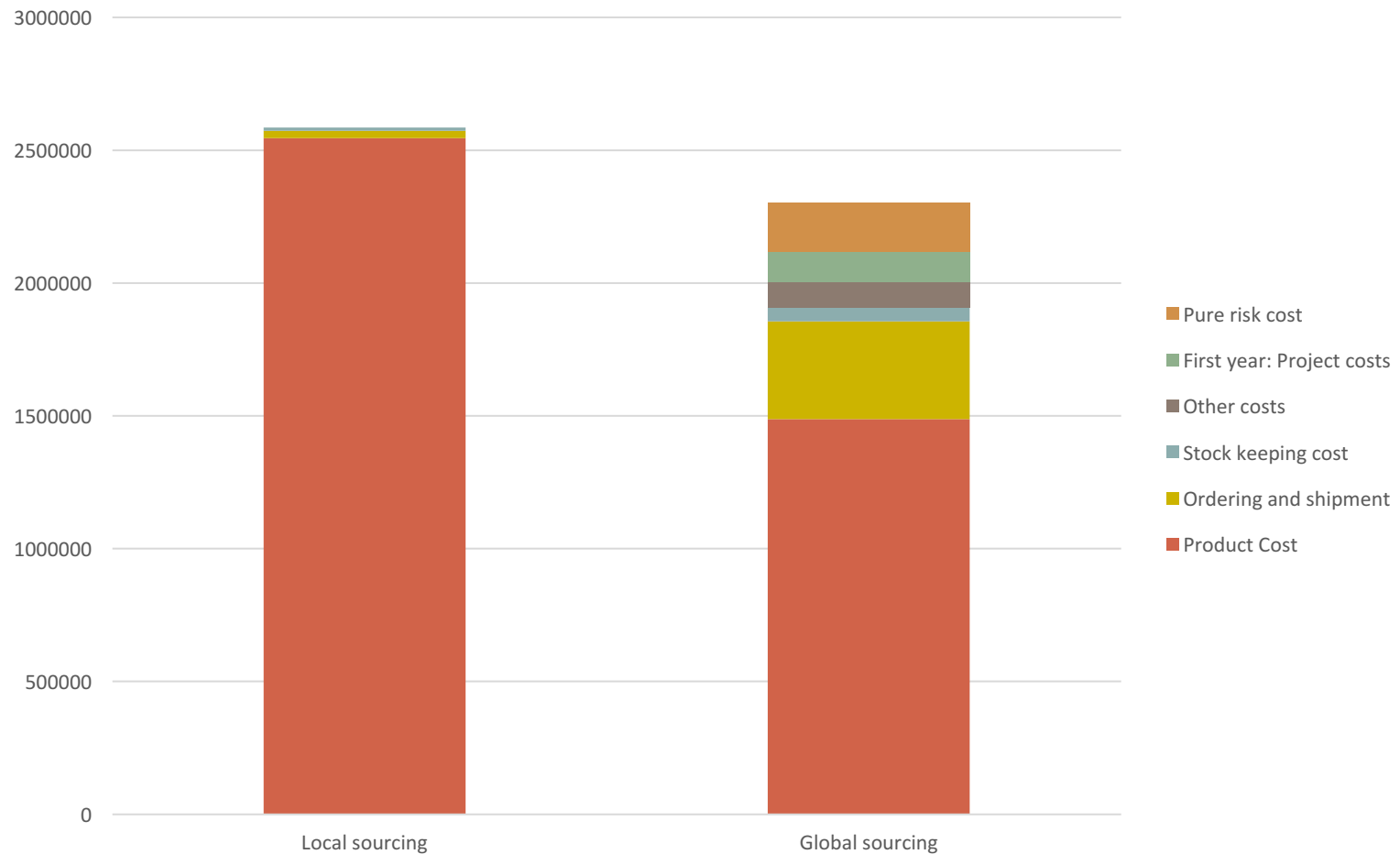


- Altri aspetti da valutare: propensione al rischio, costo certo vs. beneficio potenziale, etc.

Piano di mitigazione dei rischi

Una volta inseriti i dati il grafico si modifica in questo modo:





Mitigation actions	Selected	Note
Dual sourcing to 10%	Yes	
Packaging	No	
Financial risk hedging	Yes	
Increase safety stock	Yes	

