

Il valore degli acquisti: generare vantaggio competitivo

a cura di Francesco Calì e Alessandro Lamesa



Il caso di questo articolo descrive un percorso di valorizzazione degli Acquisti all'interno dell'azienda che ha permesso di creare le condizioni organizzative per considerare la funzione Acquisti generatrice di un vantaggio competitivo per l'azienda.

L'intervista a Alessandro Lamesa di ELT Group permetterà di illustrare gli obiettivi, le attività, le fasi del percorso attuato e i risultati ad oggi ottenuti.

Presentazione della società

ELT Group da oltre 70 anni è un leader mondiale nei sistemi di Difesa elettronica. Grazie alla gestione innovativa dello spettro elettromagnetico, realizzata attraverso tecnologie proprietarie

ed integrate, oggi il brand è un Gruppo internazionale con un approccio multi-dominio che copre anche Cyber, Spazio e Biodifesa.

ELT Group è presente nei principali programmi della Difesa europea con tecnologie all'avanguardia per il supporto all'intelligence e per la difesa di equipaggi e di piattaforme.

Ha il proprio headquarter in Italia ed è presente in 11 Paesi dislocati nei 4 continenti attraverso uffici commerciali e società strategiche in Germania e nel Golfo. ELT Group ha tra i propri pilastri l'innovazione permanente, investendo ogni anno circa 13 Ml di euro in R&S. Ha costruito la propria centralità sul benes-



Francesco Calì

Managing director
Valeo-in



Alessandro Lamesa

Head of Indirect Sourcing
ELT Group



sere delle proprie persone, infatti negli ultimi 6 anni ha conseguito la certificazione 'Great Place to Work', entrando anche tra le Best Workplaces, la classifica delle migliori aziende in cui lavorare in Italia e anche in Europa. È inoltre nella classifica dei 'Most Attractive Employers'.

Fanno parte di ELT Group anche CY4GATE, specializzata in Cyber security e Cyber Intelligence e E4Life, prima società italiana di Biodifesa.

In tale contesto di crescita, la funzione Sourcing & Supply Management riveste un ruolo sempre più strategico. L'attuale volume di acquistato (2022) è pari a 175 M€ dei quali 137 M€ in ambito diretto e 38 M€ in ambito indiretto.

Si stima che il volume di acquisto cresca nei prossimi anni come conseguenza dell'attuazione del nuovo piano industriale TENELT 2030 e che cambino profondamente anche gli ambiti delle categorie merceologiche d'acquisto con un sostanziale aumento dei volumi e della complessità del prodotto e dei servizi approvvigionati all'esterno.

Descrizione del progetto

Affinché tale nuovo scenario sia davvero sostenibile nel tempo è stato necessario rivedere il modello organizzativo e i processi della funzione Acquisti per consentire una valorizzazione sempre più strategica all'interno dell'azienda.

In particolare le azioni intraprese in questi anni per aumentare il valore degli acquisti come generatore di vantaggio competitivo sono state:

1. La creazione di un piano strategico della funzione S&SM
2. Un'evoluzione dell'organizzazione e dei relativi processi
3. Una revisione della struttura organizzativa a livelli di ruoli, dimensionamento e sviluppo delle competenze chiave necessarie a



supportare gli obiettivi strategici dell'azienda

4. Uno sviluppo di strumenti e metodologie per consentire un miglioramento costante delle performance per i principali KPI della funzione
5. La Trasformazione digitale della funzione S&SM

Obiettivo del percorso

L'obiettivo prioritario del percorso di valorizzazione degli Acquisti è stato quello di creare le condizioni "organizzative" per ottenere nel breve, medio e lungo periodo una riduzione del costo totale d'acquisto, la gestione strategica del rischio di tutta la supply chain, focalizzando tutte le azioni al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in particolare quelli commerciali e di innovazione tecnologica.

Il valore del progetto è stato, una volta definite le strategie d'acquisto, tradurre

in risultati le azioni prioritarie definite all'interno del piano strategico triennale.

Le fasi del percorso di valorizzazione degli acquisti

La prima attività svolta del percorso intrapreso è stata la creazione di un piano strategico degli acquisti che ha permesso di avere una coerenza strategica con il business plan dell'azienda e ha permesso di identificare le priorità di miglioramento a livello di processi organizzativi, di struttura organizzativa, di sviluppo di strumenti e metodologie, di azioni prioritarie per categorie merceologiche e di miglioramento delle performance d'acquisto sui principali KPI definiti.

Creazione di un piano strategico degli acquisti

La definizione del piano strategico degli acquisti è il primo passo per migliorare la competitività dell'azienda.



Il piano strategico degli acquisti sviluppato ha avuto come obiettivi principali:

- Essere di supporto agli stakeholder interni per sostenere e raggiungere gli obiettivi aziendali
- Riorganizzare la direzione Acquisti in termini di responsabilità, persone e strumenti
- Sviluppare competenze specifiche sul marketing d'acquisto, l'analisi dei prezzi, la negoziazione e la gestione dei fornitori
- Definire e raggiungere obiettivi di riduzione del costo totale d'acquisto (TCO) per ogni famiglia merceologica
- Sviluppare l'innovazione attraverso la collaborazione con i fornitori strategici

Il piano strategico degli acquisti ha permesso di creare valore per l'azienda in termini di sicurezza di approvvigionamento, miglioramento della qualità e del servizio, riduzione dei costi totali d'acquisto e sviluppo dell'innovazione. Si tratta di un processo continuo che richiede una visione a lungo termine, una forte leadership e una collaborazione tra le funzioni aziendali.

A differenza degli anni passati, in cui il piano strategico veniva definito secondo un approccio top-down a partire dagli obiettivi e dalla strategia definita dalla Direzione Generale, nel Q3 2021 è partito uno specifico progetto per coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder della funzione nella definizione della strategia per il medio e lungo periodo. In questo processo sono state coinvolte:

- Le risorse della funzione S&SM
- Il Top Management
- I rappresentanti di tutte le funzioni aziendali



Per consolidare il processo strategico degli Acquisti, ELT Group ha deciso di adottare la metodologia Hoshin Kanri, per migliorare l'allineamento degli obiettivi strategici, delle azioni e del raggiungimento degli obiettivi definiti.

Il processo di Hoshin Kanri è iniziato con una riflessione strutturata sullo stato attuale del business che l'azienda sta vivendo e dell'attuale contesto operativo della funzione S&SM effettuando le seguenti analisi: Pestle Analysis, SWOT Analysis, analisi Rischio-Profitto sulle categorie merceologiche, Analisi ABC della spesa ed analisi dei fabbisogni previsionali, per arrivare alla definizione delle strategie future (fattori critici di successo, politiche di sviluppo degli Acquisti, piani strategici per categorie merceologiche prioritarie, sviluppo organizzativo e piano di miglioramento della funzione S&SM).

La metodologia Hoshin Kanri, a partire dalla mission, la vision ed i valori aziendali ha consentito la definizione degli obiettivi specifici della funzione Acquisti, sia nel medio-lungo periodo (3-5 anni) che nel breve periodo (1 anno). Una vol-

ta definiti gli obiettivi, è stato stabilito il come, il quanto, il quando e il con chi portarli a termine, avendo molta attenzione a definire i criteri di misurazione per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi definiti.

Evoluzione organizzativa

Il modello organizzativo ed il processo nuovo definito hanno permesso di creare le condizioni organizzative per poter raggiungere gli obiettivi assegnati dalla Direzione Generale agli Acquisti.

Sono stati rivisti i processi e sono state definite 3 tipologie: strategici, core e di supporto:

1. Strategic Processes

- Pianificazione strategica

2. Core Processes

- Pianificazione dei fabbisogni d'acquisto
- Scouting tecnologico e di mercato

- Sourcing
- Vendor selection & procurement
- Ricevimento merci e Incoming

3. Supporting Processes:

- Supplier relationship management
- Supplier risk management
- Performance management & improvement

Struttura organizzativa

In questi anni la struttura organizzativa si è orientata strategicamente al consolidamento delle competenze necessarie a supportare la crescita dell'azienda, la strategia commerciale e di innovazione prodotti. Sono stati creati nuovi ruoli e responsabilità con riferimento ai nuovi processi definiti, si è rafforzata dimensionalmente per poter garantire con efficacia ed efficienza tutte le esigenze e richieste degli stakeholder interni e si sono sviluppate e consolidate le competenze

più strategiche e tattiche necessarie agli Acquisti per poter generare un vantaggio competitivo.

In particolare lo sviluppo delle competenze degli Acquisti in ELT Group è un processo costante che è stato attivato per poter:

1. Sviluppare e consolidare le competenze tecnico-specialistiche e le capacità delle professionalità S&SM, in continuità e coerenza con le azioni di sviluppo e «trasformazione» intraprese negli ultimi anni: **acquisizione degli strumenti necessari per agire efficacemente il ruolo del «professionista» procurement;**
2. Omogeneizzare esperienze e profili in una struttura rinnovata, condividendo approcci e obiettivi comuni e «critici»: **acquisizione di una visione strategica e non solo tattica delle finalità S&SM;**
3. Garantire performance incrementali e di gruppo determinate dalla «messa a terra» delle esperienze

formative sviluppate: **link con gli altri interventi di miglioramento e efficientamento in atto e raccolta risultati concreti;**

4. Realizzare uno standard di percorso formativo: **strutturazione di un processo di induction e sviluppo per tutti i neo ingressi nella funzione.**

Il percorso formativo definito è stato progettato per sviluppare e consolidare le competenze «di ingresso» e «avanzate» necessarie per lo svolgimento dei propri ruoli all'interno delle singole aree della funzione Sourcing & Supply Management, attraverso una metodologia formativa che consentisse di consolidare le conoscenze acquisite e trasformarle in competenze per svolgere con efficacia le attività e adottare comportamenti idonei nel raggiungere gli obiettivi di ogni ruolo e persona.

Il percorso formativo è stato sviluppato con l'erogazione di 15 corsi, dal «taglio» basic e advanced, ciascuno focalizzato su uno specifico tema; lo sviluppo di project work, di piani di azione e incontri di follow up hanno fornito valore aggiunto al percorso, garantendo l'applicazione con i project work il consolidamento delle principali competenze per ruolo, la condivisione dei risultati ottenuti dai team di lavoro ha permesso di sviluppare il knowledge sharing ed imparare dalle lesson learned dei progetti realizzati.

Analogamente è stata attribuita al potenziamento delle cosiddette "soft skills", ovvero quelle capacità considerate abilitanti per il miglioramento delle performance tramite l'erogazione di specifici corsi di formazione.

Ultimo ambito formativo, ma non per importanza, è stato quello di fornire a tutti i responsabili di risorse il know how e gli strumenti necessari per un corretto svolgimento del loro ruolo assicurando la corretta efficacia nelle attività di motivazione, valutazione e sviluppo dei propri collaboratori.



Trasformazione digitale

La trasformazione digitale dell'impresa e in particolare del Procurement è stato un altro tassello fondamentale nel processo evolutivo della funzione. Infatti, l'introduzione di moderni sistemi di E-procurement e l'adozione di un portale fornitori hanno consentito di ottenere i seguenti vantaggi:

- Liberare le risorse del Procurement da attività ripetitive e a basso valore aggiunto per dedicarsi a quelle più importanti e strategiche
- Dematerializzazione degli ordini di acquisto con impatto positivo a livello ambientale
- Riduzione del tempo di approvazione ed emissione ordini, ora completamente digitalizzato
- Miglioramento della governance dell'intero processo di accredito-mento e qualifica dei fornitori (albo fornitori)
- Miglior controllo e gestione della spesa maverick e standardizzazione dei materiali acquistati tramite cataloghi elettronici in punch-out all'interno del portale fornitori

- Irrobustimento e snellimento del processo di computo indice di rischio fornitore grazie all'integrazione con vari infoprovider

I principali risultati ottenuti

Molti sono ancora oggi i casi in cui le direzioni Acquisti di tante aziende, anche medio-grandi, agiscono in maniera reattiva agli input che ricevono dai clienti interni o dalla direzione generale e che adottano politiche volte unicamente alla riduzione dei prezzi.

Gli acquisti sono una funzione strategica per le aziende, in quanto influenzano direttamente la competitività e la redditività dell'organizzazione.

Creare valore negli Acquisti significa, non solo ridurre il costo totale d'acquisto ma anche contribuire allo sviluppo di innovazione tecnologica e di crescita dell'azienda, aumentare la flessibilità e la resilienza della catena di fornitura riducendo i rischi connessi, contribuire alla sostenibilità ambientale e sociale degli approvvigionamenti.

In ELT Group è stato deciso di applicare politiche d'acquisto innovative e sostenibili (durevoli) per l'azienda e per tutta la filiera.

La creazione delle condizioni organizzative (processi, struttura, competenze, tool) ha permesso di poter intraprendere un percorso ancora attivo di miglioramento delle performance della funzione Acquisti partendo dalla definizione della strategia d'acquisto in maniera sinergica con tutti gli stakeholder.

La creazione di valore è stato ed è un risultato tangibile. Alcuni dei principali risultati ottenuti in termini di performance d'acquisto sono stati:

- Aumento del contributo innovativo/tecnologico portato in azienda dalla supply chain
- Riduzione del lead time e conseguente miglioramento del time to market di vendita
- Riduzione del single sources e conseguente riduzione dei rischi e contingency di fornitura
- Miglioramento della qualità del prodotto con riduzione dei difetti/scarti
- Riduzione dei prezzi tramite applicazioni tecniche di design to cost, design to value, should costing

Intervista ad Alessandro Lamesa

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il percorso di valorizzazione della funzione acquisti?

Il contesto di business nel quale operiamo con la nostra azienda è caratterizzato da una costante e rapida evoluzione tecnologica che, se da un lato rende velocemente obsoleti prodotti e tecnologie sviluppate, dall'altro ci permette di migliorare continuamente le prestazioni dei nostri sistemi. Questi fattori ci hanno portato ad acquistare prodotti e prestazioni sempre più complessi e di alto livello. Tutto ciò comporta la necessità di avere una funzione Acquisti sempre più competente e presente sul mercato, in grado di gestire efficacemente non solo l'interfaccia con il mondo esterno dei fornitori, ma anche e soprattutto quella con il mondo interno all'azienda, riuscendo ad intercettare al tempo giusto e ad interpretare correttamente le esigenze dei propri clienti interni (le altre aree aziendali).

Quali obiettivi vi siete posti?

Partendo dal principio che il valore degli Acquisti è quindi un fattore chiave di successo dell'azienda, ci siamo posti alcuni obiettivi prioritari per valorizzare la funzione acquisti:

- Riconoscere il ruolo strategico degli acquisti e integrarlo con le strategie aziendali
- Rivedere i processi principali per poter soddisfare le priorità strategiche di ELT Group
- Riorganizzare la struttura degli acquisti in base alle responsabilità e alle competenze necessarie
- Sviluppare le professionalità e le competenze specifiche degli addetti agli acquisti
- Promuovere la collaborazione interfunzionale tra gli acquisti e le altre



funzioni aziendali coinvolte nei principali processi

- Fare marketing degli acquisti all'interno dell'azienda per comunicare positivamente il proprio ruolo, i risultati ottenuti e il contributo al vantaggio competitivo

Quali sono state le valenze ad oggi del percorso intrapreso?

La strategia d'impresa può essere perseguita solo grazie al contributo di tutte le funzioni aziendali. L'ufficio Acquisti ha un ruolo di primo piano in questo percorso. Essa è infatti una delle aree aziendali che vede il mondo esterno, che conosce il mercato delle tecnologie e dei prodotti a supporto del business dell'azienda (lato fornitori), competenza che va a completare in un certo senso quella capacità di analisi del mondo esterno propria dell'area Marketing e Commerciale.

Tutto ciò rappresenta un grosso potenziale che l'azienda deve sfruttare: le piccole e medie imprese che compongono la ca-

BEST PRACTICE

tena di fornitura contribuiscono pesantemente all'evoluzione tecnologica di un Paese; sapere quali sono le competenze di queste aziende, dove stanno investendo le proprie risorse, quali idee stanno promuovendo e quali sono le tecnologie ed i prodotti che queste aziende stanno sviluppando può costituire un vantaggio competitivo importante per la nostra azienda. Abbiamo infatti la possibilità e l'opportunità di poter definire una nostra strategia di mercato prodotto investendo le nostre risorse in ottica complementare, consapevoli del potenziale esterno e del supporto ottenibile dalla stessa supply chain, per raggiungere gli obiettivi prefissati e perseguire la stessa strategia.

Tutto ciò rappresenta un processo virtuoso in grado di auto-alimentarsi: sia l'azienda che i fornitori coinvolti in questo processo hanno l'opportunità di crescere in maniera sostenibile e con il minimo sforzo, generando un ritorno economico che a sua volta può essere impiegato per finanziare nuove attività di R&D e quindi nuove potenzialità di crescita.

Tutto questo ha implicato la necessità di un'evoluzione del Procurement, da una funzione che interviene in modalità reattiva a supporto principalmente delle esigenze di tipo operativo espresse dalle altre aree aziendali, verso un ruolo, riconosciuto in azienda, di funzione Acquisti in grado di supportare in maniera proattiva la definizione della strategia aziendale.

Proattività significa avere un forte orientamento e una grande attenzione non solo alla definizione delle migliori strategie di acquisto per le diverse categorie merceologiche, ma anche e soprattutto sviluppare un'importante capacità di ascolto delle esigenze del proprio cliente interno. Per riuscire a focalizzare le risorse su queste attività strategiche (sotto-processi di planning e di sourcing) è fondamentale riuscire a rendere più efficienti, semplificandole, tutte le attività operative del processo di acquisto, ovvero quelle che in letteratura vengono identificate con il sotto-processo di Procurement o Purchasing (attività a minor valore aggiunto).

BEST PRACTICE

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti?

Per decenni le funzioni Acquisti si sono focalizzate esclusivamente sulla riduzione dei costi di acquisto, con una forte attenzione alle tempistiche di consegna ed alla qualità dei materiali e servizi acquistati.

Oggi le sfide da affrontare vengono giocate anche su altri fronti e richiedono capacità di governance di molteplici aree, quali ad esempio:

- Gestione del rischio
- Sostenibilità ambientale, etica e gestione del brand

- Regolamentazione internazionale (con riferimento soprattutto ai mercati emergenti), con particolare attenzione ai vincoli di import/export e alle opportunità che possono emergere facendo business in altri paesi
- Conoscenza dei mercati globali per sostenere la competitività aziendale e per rispondere alle specifiche esigenze di business (ad esempio vincoli di offset, ecc.)

Quali sono i prossimi step che avete previsto per consolidare la valorizzazione degli acquisti e migliorare il contributo alla generazione di vantaggio competitivo?

Il Procurement di ELT Group oggi è sensibilmente diverso rispetto a come eravamo abituati a vederlo 10 anni fa ma sarà anche diverso rispetto a quello che avremo fra altri 10 anni. Verranno messe in discussione le attuali convinzioni e dovranno essere superate le reticenze ancora purtroppo presenti in alcune funzioni di business che troppo spesso vedono il Procurement come una mera funzione di staff.

Per rispondere a questa sfida occorrerà introdurre nuove competenze, utilizzare nuovi strumenti tecnologici e ripensare l'attuale assetto organizzativo per focalizzare le risorse umane su attività a maggior valore aggiunto per arrivare ad un livello di maturità da World Class Procurement.



1. LESSONS LEARNED

Problematiche – worst practices

Principali problematiche	Soluzione implementata
Necessità di focalizzare gli Acquisti sulla generazione di Valore e generazione di vantaggio competitivo	Definizione del piano strategico degli acquisti
Processi non adeguati a supportare la crescita e l'innovazione di prodotti	Revisione dei processi strategici e corresponsabilizzazione con gli Stakeholder interni
Struttura organizzativa non adeguata	Inserimento di nuove persone, nuovi ruoli e sviluppo delle competenze coerenti con i nuovi ruoli definiti
Necessità di strumenti e metodologie per migliorare le performance d'acquisto	Implementazione di strumenti e metodologie per la generazione di Valore: di Design to Cost, Design to Value, Should Costing, strumenti per il processo negoziale (scheda trattativa, strategia della scacchiera, ecc.)
Deployment degli obiettivi aziendali e focalizzazione sui risultati	Sviluppo di modelli di deployment e focalizzazione degli obiettivi degli acquisti: KPI da modello Balanced Score Card, Hohin Kanri, Indice di Rischio, ecc.

2. LESSONS LEARNED

Idee di miglioramento – best practices

Idee di miglioramento – Best Practice	Risultato Ottenuto
In particolare le azioni intraprese in questi anni per aumentare il valore degli acquisti come generatore di vantaggio competitivo sono state: 1. La creazione di un piano strategico della funzione S&SM 2. Un'evoluzione dell'organizzazione e dei relativi processi 3. Una revisione della struttura organizzativa a livelli di ruoli, dimensionamento e sviluppo delle competenze chiave necessarie a supportare gli obiettivi strategici dell'azienda 4. Uno sviluppo di strumenti e metodologie per consentire un miglioramento costante delle performance per i principali KPI della funzione	La creazione delle condizioni organizzative (processi, struttura, competenze) ha permesso di poter intraprendere un percorso ancora attivo di miglioramento delle performance della Funzione Acquisti partendo dalla definizione della strategia d'acquisto in maniera sinergica con tutti gli stakeholder; la creazione di valore è stato ed è un risultato tangibile; alcuni dei principali risultati ottenuti in termini di performance d'acquisto: • Aumento del contributo innovativo/tecnologico portato in azienda dalla Supply Chain • Riduzione Lead Time e conseguente miglioramento Time To Market di vendita • Riduzione Single Sources e conseguente riduzione rischi e contingency di fornitura • Miglioramento Qualità del prodotto con riduzione difetti/scarti • Riduzione dei prezzi tramite applicazioni tecniche di Design to Cost, Design to Value, Should Costing
Consolidamento e miglioramento dei processi attuali	Implementazione della metodologia Hoshin Kanri per consolidare il processo strategico degli Acquisti e migliorare l'allineamento degli obiettivi strategici, delle azioni e del raggiungimento degli obiettivi definiti