

Il caso San Marco Group

Implementare il Marketing d'Acquisto come leva di Competitività

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Nevio Benetello: Group Purchasing Director San Marco Group

Il caso trattato in questo articolo affronta un **progetto di Marketing d'Acquisto implementato con un team interfunzionale** che ha permesso di **ridurre il rischio di fornitura di fornitori oligopolisti**

europei e ha permesso nel contempo di generare un'importante **riduzione del Costo Totale d'Acquisto**.

L'intervista a **Nevio Benetello, Group Purchasing Director di San Marco Group**, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati a oggi ottenuti.

LA SOCIETÀ

Il Colorificio San Marco SpA, capogruppo del San Marco Group, è azienda leader nella produzione e commercializzazione di pitture e vernici per l'edilizia professionale in Italia. Nato nel 1962, conta 9 siti produttivi/commerciali in diversi Paesi e ha un portafoglio di 7 marchi. Il Colorificio San Marco è una delle 200 aziende eccellenti elette **"Campioni italiani nel mondo"** ("Campioni italiani nel mondo", Indagine Osservatorio PMI 2012 realizzata dalla società di consulenza Global Strategy e presentata l'11 luglio 2012). Si tratta d'**imprese di media**

dimensione, fortemente internazionalizzate, che si caratterizzano per una crescita annua del fatturato e della redditività, nonché per una solidità finanziaria più elevata rispetto alla media del settore. L'adozione convinta di una filosofia improntata allo sviluppo sostenibile, alla salvaguardia dell'ambiente, al rispetto della natura, all'attenzione al benessere delle persone ha determinato una **crescita del fatturato** (70 Mln € nel 2015) senza interruzioni e un continuo ampliamento dei mercati serviti. Oggi il **San Marco Group è presente in oltre 55 Paesi** del mondo.

IL PROGETTO

Il Progetto ha avuto come focus la **creazione di un Cross Functional Team** per l'apertura di nuovi mercati di approvvigionamento dei pigmenti strategici per il gruppo, e ha contribuito al superamento degli oligopoli dei fornitori europei, innovando il prodotto e raggiungendo importanti livelli di saving.

IL CROSS FUNCTIONAL TEAM era composto da:

- **Direzione Acquisti:** il Direttore Acquisti ha condiviso gli obiettivi di performance attesi e assunto la Team Leadership di progetto, avvalendosi di due risorse

san marco
SISTEMI VERNICIANTI PER L'EDILIZIA

VALEO 
COST PERFORMANCE



Francesco Calì



Nevio Benetello

 **Seguimi anche su**
www.theprocurement.it



Webinar

- Il Piano Strategico degli Acquisti: Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto
- Il Piano Strategico ed operativo di Categorie Merceologiche: il Category Plan

operative dell'ufficio e una risorsa esterna per lo scouting in Far East;

- **Ricerca & Sviluppo:** il Direttore Scientifico, con l'ausilio di due risorse di laboratorio per check e valutazione pigmenti;
- **Direzione Generale:** il Presidente del CdA, con l'ausilio del Responsabile di Organizzazione e Sviluppo del gruppo per il supporto e la validazione del progetto;

- **Assicurazione Qualità:** il Responsabile Assicurazione Qualità, per condividere le procedure tecnico/qualitative;

- **Direzione Commerciale:** i Responsabili Commerciali per la condivisione delle informazioni, dei trend e delle evoluzioni del mercato;
- **Responsabile Logistica:** il Responsabile Logistica per l'analisi e l'ottimizzazione del flusso d'importazione.

Il Progetto, che ha avuto inizio nel giugno 2013, si è concluso per la prima fase attuativa nel dicembre 2015; è tuttora in continuous improvement.

Obiettivi

Gli obiettivi sono stati duplici: da un lato ridurre il rischio di fornitura di fornitori oligopolisti europei; dall'altro generare una riduzione importante del Costo Totale d'Acquisto.

Un ulteriore obiettivo è stato quello di creare una metodologia di lavoro in Team con un forte coinvolgimento tecnico per analizzare e rimuovere i vincoli tecnici dei prodotti utilizzati e "legati" ai fornitori "storici".

Fasi del progetto

Le fasi del progetto sviluppate sono state:

#1. Valutazione, acquisizione e sviluppo competenze ufficio acquisti - Direzione Acquisti

È stato intrapreso un processo di formazione per ridisegnare l'organizzazione del Team Acquisti mappando le conoscenze tecniche del lavoro, la conoscenza degli strumenti di miglioramento, l'incremento delle capacità relazionali e del lavoro di gruppo e lo spostamento verso le attività a valore.

#2. Analisi del mercato Far East materie prime e loro classificazione: Direzione Acquisti e R&S

Classificazione della categoria pigmenti e mappatura del mercato d'approvvigionamento in area Far East (Cina, Corea del sud, India), identificazione delle fonti di approvvigionamento e relativi Prospect Supplier dotati di requisiti di struttura organizzativa, produttiva e finanziaria con predisposizione al Knowledge Management, presupposto necessario per la partnership tecnica.

#3. Definizione delle specifiche tecnico/qualitative: R&S e Assicurazione Qualità

La predisposizione dei capitoli di fornitura e delle metodologie di analisi materie prime condivise da sottoporre ai fornitori è stata necessaria per le numerose criticità presenti:

- Elevato numero di articoli (pigmenti);
- Tutti i prodotti finiti sono inseriti nel sistema tintometrico «Marcromie» (Fig.1);
- Effetto estetico del prodotto fortemente caratterizzato;
- Mercato di vendita mondiale.

A fronte della definizione delle specifiche sono stati definiti i **requisiti indispensabili** dei pigmenti per la qualificazione e scelta di un Far East

Supplier, in particolare:

- Costo competitivo;
- Processo di produzione affidabile e standardizzato (visita impianto);
- Rispondenza dei parametri tecnici e documentazione sicurezza adeguata;
- Costanza nel tono pieno / Costanza della resa colorimetrica;
- Specifiche di fornitura condivise.

Sono state inoltre predisposte **quattro verifiche**:

- Verifica tono pieno e resa tintometrica in confronto al pigmento Standard;
- Verifica comportamento tintometrico di ogni base (bronzo-rame-argento-perla, ecc) riproducendo alcune tinte delle relative cartelle;
- Verifica viscosità finale del prodotto in vaso e della sua consistenza in fase applicativa;
- Verifica conformità applicativa ed effetto estetico finale.

#4. Implementazione Piano operativo: Direzione Acquisti e R&S

Il piano operativo ha comportato una ricerca qualificata delle possibili fonti, conseguentemente una verifica delle offerte commerciali con successiva visita ai plant produttivi. Una volta selezionati i fornitori è stato siglato un Gentlement's Agreement per lo sviluppo prodotti, per ordini di prodotti campioni con la verifica della qualità pigmenti.

#5. Reporting attività di Progetto: Direzione Generale

Presentazione al Board Aziendale dei risultati tecnici e commerciali con saving ottenuti e step futuri del progetto.

Fig.1: Il Sistema tintometrico «Marcromie»



L'intervista a Nevio Benetello,

Nevio Benetello, Group Purchasing Director San Marco Group, risponde alle domande sull’implementazione del progetto e i risultati ottenuti.

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a implementare il Progetto di Marketing d’Acquisto in Far East?

L’azienda, a seguito della necessità di ridurre il rischio di fornitura su alcune materie prime strategiche, ha deciso d’implementare un progetto di Marketing d’Acquisto per identificare nuovi fornitori così da rompere un oligopolio europeo. Nel Team interfunzionale di progetto, vista l’importanza strategica, era presente anche la Direzione Generale.

Come si sono definite le priorità del Progetto e quali sono stati i fattori determinanti per la riuscita?

Le priorità sono state definite dall’importanza strategica delle materie prime acquistate; si è quindi cercato di trovare **soluzioni tecniche alternative** che permettessero di mantenere la qualità dei prodotti acquistati **svincolandosi da un oligopolio di fornitori europei**. Oltre al lavoro di team - con forte commitment della Direzione Generale - il ruolo dell’R&D e dell’Assicurazione Qualità sono stati determinanti per raggiungere gli obiettivi in tempi rapidi per la complessità del progetto.

In particolare quali sono state le valenze e i punti chiave del Progetto?

Il progetto ha presentato elementi di innovazione nella metodologia di lavoro interfunzionale, permettendo di creare sinergie tra le funzioni coinvolte per il raggiungimento degli obiettivi condivisi (gestione del rischio di fornitura e saving). I principali benefici che si sono avuti, per gli acquisti, sono stati in primis la sperimentazione di un approccio strutturato, l’acquisizione di nuove competenze e di skill trasversali che hanno contribuito al buon risultato, l’apertura di nuovi mercati di fornitura, il confrontarsi con culture e approcci al business diversi. Dal lato strategico degli acquisti, **il progetto ha permesso all’azienda di entrare in contatto direttamente con i fornitori del Far East** eliminando una situazione di dominanza dei produttori europei, mitigando il rischio da monofornitura con l’aggiunta della riduzione dei costi d’acquisto dei pigmenti. Altro aspetto qualificante è stata la creazione di una partnership tecnologica che si è rilevata fondamentale per condividere nuovi pigmenti/effetti speciali nel nostro settore d’impiego delle pitture murali decorative. Questo progetto ha portato fra i suoi benefici la creazione di un “format” aziendale per i futuri sviluppi evidenziando le Best Practice da usare. Sotto sono riportate due lettere che testimoniano l’efficacia e l’entusiasmo di alcuni componenti del Team di Lavoro. (Fig.2)

Fig.2: Testimonianze di alcuni componenti del Team Interfunzionale



1. LESSON LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Presenza di un oligopolio Europeo su Materie Prime Strategiche.	Scouting su mercato Far East di fornitori alternativi, più competitivi, che rispettino le esigenze e specifiche tecniche delle materie prime acquistate.
Vincolo tecnico delle Materie Prime.	Creazione di un Team Interfunzionale, con forte coinvolgimento delle funzioni tecniche con la corresponsabilizzazione comune sugli obiettivi del Progetto.
Necessità di velocizzare il processo di eliminazione dell'Oligopolio.	Ruolo centrale dell’R&D, Assicurazione Qualità, per accelerare il processo di omologazione dei fornitori e certificazione dei prodotti acquistati.

2. LESSON LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Definizione e implementazione della Metodologia di Marketing d’acquisto.	Rapidità ed efficacia del processo di ricerca, omologazione e attivazione di nuovi fornitori competitivi.	Estensione del modello di Marketing d’Acquisto per altre categorie di prodotto.
Corresponsabilizzazione dei Fornitori sugli obiettivi tecnici del progetto e definizione di target economici sfidanti (saving).	-25%	
Creazione di Team d’Acquisto Interfunzionali con il commitment della Direzione Generale e una pianificazione di progetti strategici d’acquisto per l’azienda.	La corresponsabilizzazione su obiettivi e risultati di tutti gli attori del processo d’Acquisto.	

RISULTATI OTTENUTI

Quali sono stati i vantaggi fin qui riscontrati dal Progetto implementato?

I vantaggi ottenuti sono stati molteplici; in particolare:

- **Efficienza:** il valore dell’output doveva prevedere un ritorno maggiore del valore delle risorse immesse.
- **Efficacia:** generare acquisti di pigmenti in grado di soddisfare il nostro sistema produttivo con le specifiche richieste del mercato, prevedendo elementi di innovazione tecnologica, il tutto rispettando tempi, costi e qualità.
- **Redditività:** il progetto ha generato valore aggiunto come risultato delle due componenti di Efficienza + Efficacia.
- **Breaking oligopoly / Risk mitigation:** allargamento del parco fornitori con mitigazione del rischio economico e di approvvigionamento, il tutto nel rispetto della compliance aziendale.

- **Knowledge Management:** accesso diretto allo sviluppo e attività di co-design su particolari pigmenti a effetto con i fornitori.
- **Saving:** dall’inizio del progetto (2013) a fine 2015, saving medio effettivo del 25% per la categoria pigmenti.

Poi l’approccio RDM (Result Driven Management) ha permesso al Team di identificare la forza dell’obiettivo, partendo dal risultato atteso, di definire le priorità delle azioni da implementare e calcolare il loro rendimento prima di agire, comparando le possibili soluzioni e scegliendo la più performante.

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: bestpractice@theprocurement.it ■