

Progetto Horizon

a cura di

Francesco Calì: Managing Director VALEO-in

Valerio Dal Monte: Direttore Acquisti Alitalia

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta un Progetto di riorganizzazione dei processi d'acquisto orientato alla generazione del valore (savings, riduzione del Time to Market, accelerazione dell'innovazione) con una evoluzione degli Acquisti in logica Business Partnership attraverso una Trasformazione in teams snelli e proattivi, una Market Intelligence più strutturata, una identificazione di fonti alternative di acquisto e il Miglioramento delle Partnerships con i Fornitori.

L'intervista a Valerio Dal Monte, Direttore Acquisti Alitalia permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Alitalia - Società Aerea Italiana (alitalia.com) è la principale compagnia aerea italiana. Nella stagione estiva 2017 Alitalia vola verso 94 destinazioni, di cui 26 in Italia e 68 nel resto del mondo, per un totale di 4.200 voli settimanali e 144 rotte. Alitalia vanta una delle flotte più moderne ed efficienti al mondo.

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Nel quadro di una più ampia trasformazione aziendale, il Procurement Alitalia ha rivoluzionato la propria struttura e il suo funzionamento grazie al progetto Horizon.

Horizon ha infatti guidato la completa riorganizzazione del Procurement nella direzione di un nuovo assetto organizzativo incentrato sulla specializzazione delle competenze e nell'attivazione di nuovi canali di acquisto differenziati sulla base del livello, frequenza e tipologia di spesa.

Da un modello in cui ogni buyer seguiva tutto il processo ad un'organizzazione del lavoro decisamente più snella, efficace ed efficiente. Un nuovo Procurement attento alle esigenze delle Linee e dedicato al miglioramento della loro esperienza di acquisto anche grazie all'introduzione di un unico punto di contatto con gli acquisti: il Buyer Portal, una piattaforma di help-desk accessibile da tutte le persone di Alitalia, attraverso la quale il Procurement si fa conoscere e comprendere.

Horizon è un progetto chiave ed innovativo, che ha avuto e ha un forte impatto su tutta la Compagnia poiché ha consentito al Procurement di diventare un partner strategico delle business line, dando un contributo determinante alla realizzazione delle strategie aziendali.



**Francesco
Calì**



**Valerio
Dal Monte**

HORIZON è l'esempio di come solo attraverso un grande lavoro di squadra cross-funzionale si può guidare il cambiamento e portare innovazione in un'azienda complessa come Alitalia.

Di fronte ad un profondo cambiamento, serve il contributo di tutti per raggiungere il risultato finale. Non solo il Procurement, ma anche IT ed HR hanno supportato tutte le fasi dell'implementazione del progetto, in un arco temporale durato quasi 8 mesi. Questo per noi è solo l'inizio in quanto la fase 2, che sarà rivolta all'innovazione tecnologica, è già definita.

Il Coinvolgimento del Team Procurement:

In tutte le fasi progettuali sono stati coinvolti i profili manageriali necessari, dato l'alto livello di cambiamento in corso. I responsabili Acquisti di area sono stati gli attori principali nella definizione dei nuovi processi, nel disegno dei nuovi ruoli e nell'assessment delle loro persone. Il team dei processi di Acquisto ha guidato e supportato il progetto, coordinando tutte le aree aziendali coinvolte e dando un contributo fondamentale alla parte applicativa e di change management. La condivisione, la comunicazione e la trasparenza dell'obiettivo finale di ogni attività sono stati aspetti fondamentali, da curare in ogni momento progettuale, ai fini del raggiungimento finale di ogni singolo obiettivo.

3. Obiettivi e Pilastri di implementazione del progetto

Il Progetto Horizon ha avuto come obiettivo il miglioramento dei processi e delle performance d'acquisto attraverso lo sviluppo di una sinergia tra Organizzazione, Processi e Sistemi a supporto:

In particolare i Pilastri del Progetto sono stati:

1) UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE (Fig,1)

Tre team di persone specializzate che lavorano insieme guidate dal comune obiettivo di generare valore per l'azienda e

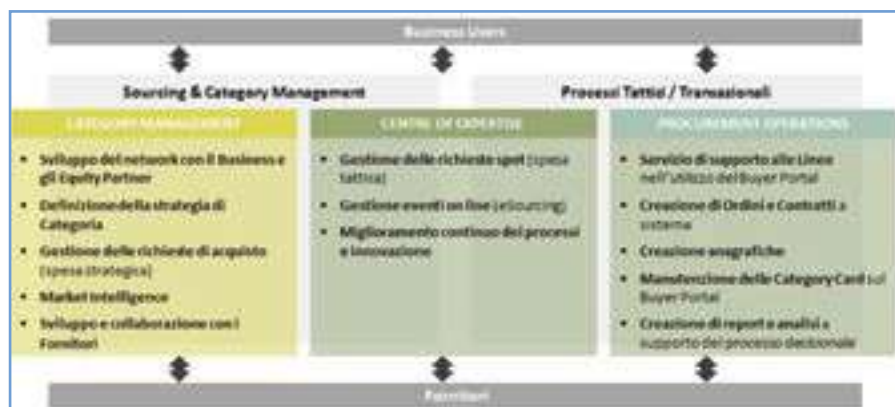


Fig. 1

guidare il Procurement all'eccellenza:

- **Category Management:** team organizzati per area che guidano le strategie di ciascuna categoria
- **Centre of Expertise:** team trasversale dedicato all'eSourcing e al Continuous Improvement e che supporta il nuovo processo di Spot Buying
- **Procurement Operations:** team trasversale che supporta l'esecuzione del processo di acquisto.

2)3 NUOVI CANALI DI ACQUISTO

Tre diversi canali di acquisto per gestire in modo efficiente ed efficace la spesa a basso valore e per garantire la massima focalizzazione sui fornitori ad alto valore:

Le Linee a loro volta godono di un'esperienza di acquisto più veloce ed efficace **sulla spesa a basso valore.**

1. **Strategic Sourcing** è il nuovo modo di comprare beni e servizi con alta rilevanza ed impatto diretto sul core Business. Un Procurement focalizzato sulle attività strategiche e sulla pianificazione della domanda: un vero partner strategico per il Business nella generazione del valore, attraverso il coinvolgimento delle Linee nella pianificazione strategica. È necessario anticipare la domanda interna e proporre soluzioni alternative ancora prima di ricevere una richiesta di acquisto. Comprendere l'obiettivo finale dell'Azienda e conseguentemente delle Linee richiedenti è fondamentale. Se occorre solo abbattere drasticamente i costi ci si muove in un modo, se occorre

invece aumentare la qualità contenendo un eventuale incremento di costo ci si muove in un altro modo. È fondamentale condividere la strategia di acquisto e definirla attentamente prima ancora di muoversi sul mercato di fornitura.

2. **Spot Buying**, gestito da un team cross-categoria che beneficia di uno scouting più rapido e di un processo di acquisto più snello.

Un servizio più efficiente alle Linee grazie ad un time to market target di 8 giorni.

Spot Buying

3. **Il Self Sourcing** permette alla Linea di gestire direttamente gli acquisti di basso valore, attraverso fornitori preferenziali selezionati in anticipo dal Procurement. Un procurement autonomo e veloce per le Linee che risparmiano ora il 30%/40% del loro tempo.

Self Sourcing

3) BUYER PORTAL

Un nuovo unico punto di contatto con il Procurement per agevolare l'esperienza di acquisto delle Linee; lo strumento è stato introdotto per guidare e supportare il Business nel processo di acquisto.

La nuova applicazione disponibile per tutti i dipendenti Alitalia, guida nell'individuazione del giusto canale di acquisto da attivare per la richiesta di uno specifico bene/servizio. ■

Valerio Dal Monte, Direttore Acquisti Alitalia

risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il Progetto?

Ogni squadra deve puntare al miglioramento continuo per definizione, ma un contesto sempre più competitivo e sfidante, come quello che stiamo vivendo in Alitalia da anni, spinge a ripensare continuamente strategie ed attività in funzione degli obiettivi sempre più sfidanti che ci vengono assegnati. Le strategie di acquisto più classiche erano state tutte già applicate da anni, serviva qualcosa di più, una sorta di rivoluzione.

Qual era l'obiettivo finale del Progetto?

Far crescere il Procurement al fine di divenire sempre di più un vero partner strategico per il Business. Incrementare la qualità delle forniture dovendo al contempo abbattere drasticamente i costi richiedeva uno sforzo immaginativo superiore. Ad un certo punto del percorso, è emersa chiaramente la necessità di doversi focalizzare sulle attività a più alto valore, massimizzando così l'efficacia ed efficienza della direzione. Da un assessment sui nostri processi e sistemi era infatti emerso un forte peso di attività transazionali a discapito di quelle strategiche. Un grande lavoro di deburocratizzazione delle procedure (tuttora in corso), di semplificazione dei processi e una più sfidante divisione dei compiti interni ci ha permesso di raggiungere un nuovo equilibrio. Oggi possiamo identificare più rapidamente le opportunità di mercato, raggiungere i nostri obiettivi di fornitura e rimanere costantemente allineati alle best practice di settore.

In sintesi le azioni prioritarie quali sono state?

Abbiamo messo in discussione criticamente tutto il nostro modo di lavorare, compresi gli impatti con gli altri enti aziendali. Spingo sempre tutti a verificare continuamente ogni singolo aspetto del nostro lavoro, al fine di identificare strade diverse per raggiungere miglioramenti di ogni genere (di costo, di qualità, di tempo). Sistemi, processi ed organizzazione sono stati analizzati profondamente e ridisegnati. La ridefinizione della struttura organizzativa è stato uno degli interventi più delicati. La suddivisione in famiglie professionali specializzate è stata una vera sfida: la resistenza al cambiamento e una cultura molto radicata nel tempo sono stati i veri punti di attenzione. Alla fine abbiamo ottenuto: un maggiore focus sulla generazione del valore, la trasformazione in team più snelli e proattivi, la riduzione del Time to Market, l'identificazione di fonti alternative di acquisto e un miglioramento delle Partnership con i Fornitori.

Quali sono stati i fattori Chiave del Progetto?

Gli elementi chiave e distintivi per la riuscita del Progetto sono stati:

1. Una chiara identificazione delle aree di miglioramento su sistemi e processi
2. Un approccio strutturato e su misura come guida nel percorso di trasformazione
3. Una specifica governance per presidiare tutte le fasi del progetto
- 4) La collaborazione e sinergia di un team cross funzionale

RISULTATI OTTENUTI

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati dal Progetto implementato?

Il progetto ad oggi, per ognuna delle aree di miglioramento, è in linea agli obiettivi definiti inizialmente sia a livello economico che a livello degli aspetti organizzativi. In particolare abbiamo valutato e valutiamo costantemente i benefici del progetto con KPI specifici sulle principali aree:

- Organizzazione
- Governance & Compliance
- Savings
- Adozione nuovi canali di acquisto ed ingaggio delle persone

In breve abbiamo riequilibrato la distribuzione, nella direzione, delle attività transazionali e strategiche, ridotto drasticamente i contratti/ordini emessi in deroga alle procedure, ridotto i tempi di attraversamento dei processi ed incrementato i savings in modo significativo.

Oggi non eseguiamo più dei tender in modo ciclico con il semplice scopo di portare a casa il saving più alto possibile, ma analizziamo il mercato di fornitura al fine di identificare opportunità di fornitura diverse, cercando di costruire vere e proprie Partnership con i fornitori, che devono essere portati a bordo nelle scelte strategiche di base, anche al fine di aiutarci ad indirizzarle. In questa logica un fornitore non è mai un nemico, ma un possibile collaboratore al fine di raggiungere meglio il fine ultimo che ci siamo posti inizialmente.

Che suggerimenti può dare a chi deve affrontare un Progetto di riorganizzazione dei processi d'acquisto?

Una forte sponsorship aziendale ed una chiara e puntuale visione dei benefici che la trasformazione è in grado di portare, sia per i singoli individui che per l'intera Compagnia, è fondamentale affinché il progetto abbia un buon esito. Inoltre, quando si

cambia anche profondamente l'organizzazione e il modo di lavorare delle persone, si affronta per definizione una prima reazione di diffidenza da parte delle persone. E le aziende sono fatte di persone. Occorre una chiara leadership, che spieghi esattamente cosa si vuole fare, quando e perché. Comunicare sempre e coinvolgere. È sempre una squadra che vince o perde, mai i singoli. Quindi mi sento di sottolineare quanto importante sia il lato umano di una trasformazione profonda che, sebbene necessaria, deve essere condotta con attenzione e le giuste modalità.

È prevista una successiva fase del progetto e con quali obiettivi?

Certo, siamo già al lavoro per la trasformazione digitale. Anche i migliori processi se non supportati da adeguati sistemi informatici faticano a raggiungere l'eccellenza. Compatibilmente con i budget aziendali a disposizione stiamo studiando la nuova frontiera, ovvero i Big Data e tutti gli strumenti di Analytics che il mercato oggi mette a disposizione. Siamo da anni sotto costante pressione nella diminuzione dei costi e per essere capaci di realizzare quanto ci richiede l'Azienda, dobbiamo essere per forza di cose tra i "best in class". Ogni risultato raggiunto deve essere solo il primo passo di quello successivo. L'innovazione e il cambiamento non si devono fermare mai.

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
Acquisti focalizzati su attività operative a basso valore aggiunto	"Nuova organizzazione basata su centri di competenze: Category Management, Centre of Expertise, Procurement Operations Creazione di 3 Canali di Acquisto: strategic sourcing, spot buying, self sourcing Creazione di un Buyer Portal: lo strumento è stato introdotto per guidare e supportare il Business sul processo di acquisto."
Ordini emessi senza Rda o post fattura	
Basso Coinvolgimento dei Clienti Interni e corresponsabilizzazione sui risultati economici	
Necessità di geneare un miglioramento significativo dei costi a breve termine	

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
Chiara identificazione delle aree di miglioramento su sistemi e processi	Definizione di Chiari Obiettivi di miglioramento con la garanzia di raggiungerli anche attraverso la corresponsabilizzazione dei clienti interni e del team interfunzionale di lavoro	Su altri progetti interni
Una specifica governance per presidiare tutte le fasi del progetto		
Un approccio strutturato e su misura come guida nel percorso di trasformazione		
Collaborazione e sinergia di un team cross funzionale		

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