

IL CASO OMAL spa

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Thomas Buizza: Operations Manager OMAL spa

Il TVO (Total Value of Ownership) per migliorare in ottica win-win le performance tra Clienti e Fornitori

Questo articolo affronta un progetto d'implementazione di un modello di Total Value of Ownership (TVO) negli Acquisti e nelle Vendite; il driver strategico di entrambe le Funzioni, nello sviluppare la relazione con fornitori e clienti in ottica win-win, è il miglioramento delle performance e del valore generato.

L'intervista a Thomas Buizza, Operations Manager di Omal, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ottenuti.

LA SOCIETÀ

La mission di **Omal Spa**, azienda del **Brescia**, è realizzare **valvole e attuatori per il passaggio controllato di fluidi** in grado di garantire performance efficaci e sostenibili, assicurando un futuro più solido alle future generazioni grazie a impianti più sicuri e performanti. Questi obiettivi sono insiti nei **valori aziendali** che si innestano su tre assi: **rispetto, passione e senso del dovere**.

A ciò si devono aggiungere:

- la forza di un **processo produttivo internalizzato** in ogni sua fase, dalla selezione del fornitore, alla progettazione, alla lavorazione, al collaudo;
- la **vocazione al miglioramento** in ogni anello della catena del valore: dal fornitore al cliente;
- l'**investimento in Innovazione Sociale** che dal 2016 caratterizza Omal, unica

azienda di valvole e attuatori con un'unità operativa specificatamente dedicata allo sviluppo di progetti d'innovazione sociale finalizzati alla crescita della brand reputation aziendale.

Questo è il senso del motto aziendale **"Empowered Performance"**.

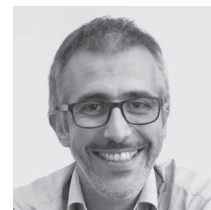
Negli Acquisti la mission aziendale si declina nella volontà di stabilire un rapporto win-win tra Omal e i propri fornitori al fine di ottenere un aumento del livello qualitativo del prodotto investendo in innovazione e in migliori rapporti commerciali, includendo momenti comuni di aggiornamento e di formazione. La filosofia di fondo è che **non basta acquistare dei prodotti, bisogna saper rispecchiare il proprio valore aggiunto in tutti i passaggi della supply chain**, poiché **non è solo il prezzo la variabile che fa la differenza** sul mercato. L'approccio Omal alla funzione del procurement, quindi, è legato ai tre valori aziendali declinati nelle strategie di acquisto empowered, che superano il prezzo come unico elemento decisionale. Nel lungo periodo quest'attenzione verso i fornitori, orientata a migliorare le loro performance e la loro stabilità sul mercato, s'allinea con la promessa aziendale che è molto ambiziosa: garantire un mondo più sicuro alle nuove generazioni.

IL PROGETTO

Obiettivo di Omal è **sviluppare in tutta l'Azienda la politica di Vendita (clienti) e d'Acquisto (fornitori) del Valore**, quest'ultimo visto come un rapporto tra



Francesco Calì



Thomas Buizza



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

Prestazioni e Costi Totali. Il valore offerto ai clienti e acquistato dai fornitori deve essere focalizzato, in relazione al prodotto, su **parametri non solo economici, ma anche di servizio, qualità, innovazione, sicurezza e sostenibilità** (Fig.1).



Fig.1 - Il concetto di Valore

Obiettivi

Omal ha di recente presentato una **nuova valvola a sfera flangiata in acciaio inox**: si tratta della serie PROCHEMIE 60, sviluppata per soddisfare le specifiche richieste tra gli altri da Bayer, BASF, Evonik e Wacker Chemie.

Oltre a essere conforme alle regolamentazioni di cui sopra, PROCHEMIE rispetta altri requisiti aggiuntivi, come quelli richiesti nella direttiva stilata da IGR (associazione formata da alcuni big player della chimica tedesca con base al parco Höchst di Francoforte) ed è certificata per 60.000 cicli secondo TA-LUFT ISO 15848-1 e leakage "A" per FUGITIVE EMISSION, facendo rientrare Omal nel ristretto novero di produttori di valvole che soddisfano tali prerogative. Dalla fase di progettazione alla fase di superamento dei test finali da parte di enti tedeschi sono trascorsi due anni di lavoro durante i quali è stata coinvolta l'azienda a 360°. Le funzioni maggiormente interessate sono state gli Acquisti e l'R&D.

Gli obiettivi del progetto includono, oltre al **rispetto di un target cost**, lo **sviluppo di una strategia del valore nei confronti del cliente e fornitori**:

Le principali fasi del progetto sono state:

- # indirizzata al lungo periodo
- # fortemente integrata in un piano strategico di sviluppo
- # focalizzata non solo su parametri economici
- # proiettata sul servizio, la qualità e l'innovazione
- # altamente integrata tra i 3 attori coinvolti: fornitore - Omal - cliente
- # caratterizzata da una co-creazione/progettazione di prodotti/servizi per il cliente finale.

Con la strategia del TVO si va oltre il TCO, puntando ad acquistare valore dal mercato e **generando benefici nella filiera che arrivino sino al cliente finale**.

La catena dal valore non è unidirezionale tra fornitore, Omal e infine il cliente. La strategia di lungo periodo impone un continuo scambio di informazioni, multi-livello e pluridirezionale, per generare utilità nei diversi step di collaborazione.

Il prezzo (il costo dall'altro punto di vista) non è più driver dominante, ma viene inglobato in un processo più ampio da parte dei decision maker aziendali.

Sviluppo

Partendo dalle specifiche di prodotto richieste dal cliente e dal target di prezzo di vendita imposto dal mercato, si sono:

- #1. **selezionati i componenti da analizzare** individuando i codici a elevato impatto sulla performance della valvola, per attivare una ricerca dei fornitori più performanti
- #2. **definiti i Target Price per ogni componente d'acquisto**
- #3. **individuati i potenziali fornitori** nel rispetto delle specifiche e dei vincoli delle certificazioni valutando non solo il prezzo proposto ma anche il valore offerto (servizio, qualità sicurezza, sostenibilità, ecc.)
- #4. **organizzate le visite in loco per un audit dei nuovi fornitori "critici"** per valutare il management di progettazione e di produzione e l'organizzazione aziendale - a garanzia della fornitura anche in occasione di difficoltà produttive - la gestione degli impatti ambientali, la logistica, e per stimare così il servizio offerto in termini di tempi

di consegna e di puntualità.

#5. **formalizzati gli ordini di campionatura**: i campioni, benché accompagnati da report certificati ai fornitori da enti esterni, sono stati ulteriormente approvati da un ente terzo a Omal per riconfermare la conformità rispetto a quanto richiesto dal cliente finale.

[N.B. Benché le fasi precedenti abbiano trovato un allineamento a livello di specifica dei componenti richiesti, in prima battuta non hanno avuto una conferma nella valutazione totale del target di costo; si sono attivate azioni di Technical saving di concerto tra R&D e Quality department al fine di sviluppare un **Value Engineering** (design review e reengineering di prodotto) per poter raggiungere il target di costo fissato].

#6. **Raggiunti gli obiettivi**: conclusione della fase prototipale reingegnerizzata con relativa certificazione di alcuni componenti di acquisto e della valvola assemblata.

Come si evince dai diversi step intrapresi dagli Acquisti, il target cost di riferimento è solo uno degli elementi che hanno contraddistinto la selezione dei prodotti e dei fornitori; alla base ci sono le specifiche di prodotto stabilite dalla Progettazione facendo rispettare i vincoli normativi tedeschi e le valutazioni sui costi nascosti di non performance che i fornitori possono generare (NC, ritardi, alti impatti ambientali e sociali...) e sugli extra costi contrattuali. Nell'ambito della scelta dei fornitori si è cercato non solo di ridurre il TCO ma anche di acquistare valore attraverso la valutazione della sicurezza data dal fornitore, dalla sue capacità di innovazione e di miglioramento continuo. (Fig.2)

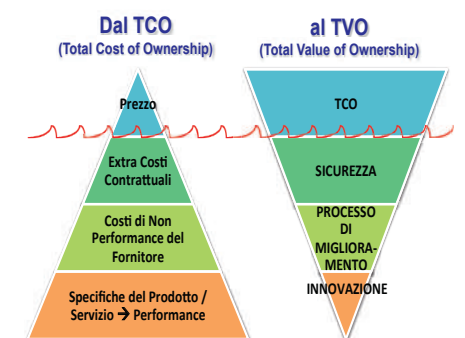


Fig.2: Dal TCO al TVO

L'intervista a Thomas Buizza,

L'Operations Manager Omal Spa risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto.

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a implementare il Progetto Total Value of Ownership?

Creare valore in azienda è la filosofia-base di Omal per essere competitiva e vincente. Creare valore si concretizza in un modus operandi che coinvolge day by day tutti gli anelli della filiera produttiva. Non si improvvisa e permea tutti i momenti della vita di un prodotto: da quando viene progettato al momento in cui viene inserito all'interno di un impianto. Sin dalla primissima scintilla creativa fino alla sua effettiva operatività in impianto, non ci può essere un momento in cui il prodotto non rispecchi la sua essenza empowered. Quindi anche i fornitori - soprattutto quelli strategici - devono essere empowered: non basta che forniscano prodotti e servizi, devono creare valore nella supply chain. Ogni fornitore deve portare in Omal le best practice, gli ultimi aggiornamenti, le idee nuove della sua nicchia di mercato; non è più sufficiente un buon prodotto con relativo prezzo, perché l'obiettivo è creare valore.

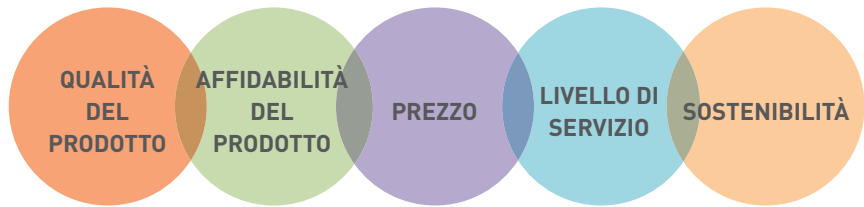
Come si sono definite le priorità e la scelta delle tecniche da utilizzare nel fornire valore al proprio cliente e acquistarlo dai propri fornitori?

Le esigenze del cliente erano esplicite e ricadevano soprattutto in due ambiti: R&D e Acquisti. Lo scambio d'informazioni tra le due funzioni è stato costante. La ricerca dei fornitori era condizionata ai risultati dei test emersi in sala prove, che sono durati mesi per riuscire a ottenere il target richiesto dai clienti tedeschi. Il passaggio successivo, che ha richiesto altri mesi di lavoro, è stato lo scouting di fornitori critici fuori dai confini nazionali: in Europa e in Asia. Lo scambio di informazioni anche qui è stato continuo e ha coinvolto anche enti di ricerca e laboratori di analisi esterni alle aziende. Il file rouge che caratterizza il nostro portafoglio fornitori è il fatto di essere produttori (non ci approvvigioniamo dai commercianti), d'avere sotto controllo il processo produttivo. Non è sufficiente che ci forniscano un loro prodotto, lo devono conoscere dalla progettazione alla realizzazione finale.

Che importanza dà allo sviluppo di un modello di valutazione dei progetti di TVO per sensibilizzare il cliente ad acquistare non solo il prezzo e per scegliere i fornitori che permettano di ridurre il costo totale e aumentare il valore d'acquisto?

Il nostro mercato target non è price oriented. Abbiamo la necessità di trasferire qualcosa d'importante oltre al prezzo. Questo "di più" è il valore che creiamo lungo tutta la catena produttiva, arricchito anche dalla consapevolezza di applicare processi socialmente e ambientalmente responsabili. Per darne evidenza abbiamo sviluppato internamente un modello TVO OMAL che impatta sui clienti come sui fornitori; in particolare sono cinque i driver su cui si fonda il modello TVO (Fig.3)

Fig.3: Il Modello TVO in Omal



1. QUALITÀ DEL PRODOTTO: controllo funzionale dei prodotti al 100%. La qualità delle lavorazioni è garantita sia per gli attuatori, sia per le valvole, attraverso 4 reparti altamente automatizzati (Pressofusione di alluminio, Lavorazioni meccaniche, Stampaggio plastica e Linea di montaggio).

2. AFFIDABILITÀ DEL PRODOTTO: focus della progettazione Omal è sviluppare prodotti "empowered"; si sviluppano attuatori pneumatici che motorizzano valvole di processo per intercettare fluidi con temperature e pressioni importanti. L'obiettivo è la durata della Valvola e dell'Attuatore, senza guasti, lungo il ciclo di vita dell'impianto. I nostri prodotti sono

affidabili e duraturi e a Costo Totale sono più convenienti rispetto alla concorrenza.

3. PREZZO: competitività dei costi lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.

4. LIVELLO DI SERVIZIO: lead time della consegna breve e rispetto delle date concordate.

5. SOSTENIBILITÀ: tutte le operation sono coordinate e indirizzate dall'Unità "Innovazione Sociale" per la tutela ambientale e l'impatto sociale.

Come pensate di definire e misurare in modo puntuale il TCO e TVO dato ai clienti e acquistato dai fornitori?

Il progetto PROCHEMIE 60 è stato il primo importante progetto che su questi temi ha trovato il coinvolgimento coordinato di tutte le Operation. Il passaggio ora è trovare dei validi indicatori che riescano a misurare il valore, oltre al prezzo e al costo totale. Questa è una nuova sfida che la Direzione ci ha chiesto per il triennio 2017-2020. Ci stiamo lavorando con tutto lo staff competente; abbiamo già un sistema di misura del TCO sia sul fornitore, sia sui clienti, stiamo impostando il sistema di misura del TVO per capire il Valore che offriamo e che acquistiamo.

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

Siamo sulla strada giusta: abbiamo trovato nuove conferme del fatto che rispettando i valori fondanti dell'azienda si può sviluppare una relazione vincente con i propri clienti e fornitori, migliorando performance e valore generato. Questo ci ha permesso di aumentare ulteriormente la brand reputation della nostra empowered performance. Per i clienti ciò che facciamo è in sé una garanzia per gli impianti: oggi, domani... e a prescindere dal prodotto acquistato. Mi conceda un aneddoto di questi giorni: un nostro cliente straniero ci ha chiesto un pezzo di ricambio di un attuatore in funzione dal 1983... è oltre 35 anni che opera! Gliene abbiamo regalato uno.

1. LESSONS 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
Rispetto delle Normative del settore chimico di riferimento e richieste tra gli altri da Bayer, BASF, Evonik e Wacker Chemie	Progettazione per rispettare e soddisfare le normative e le specifiche richieste e altri requisiti aggiuntivi, come quelli della direttiva stilata da IGR (associazione formata da alcuni big player della chimica tedesca con base al parco Höchst di Francoforte). Certificazione per 60.000 cicli secondo TA-LUFT ISO 15848-1 e leakage "A" per FUGITIVE EMISSION, facendo rientrare Omal nel ristretto novero di produttori di valvole che soddisfano tali prerogative
Non rispetto del Target di Costo del nuovo prodotto	Sviluppo Value Engineering tar R&D, Acquisti e Fornitori
Sensibilizzare gli Acquisti del Cliente ad andare oltre il prezzo verso il TCO e TVO per valutare i benefici non solo nel breve termine ma lungo tutto il Ciclo di Vita del Prodotto	Sviluppo e implementazione del modello TCO e TVO per dimostrare al cliente la migliore competitività e valore generato anche a volte con prezzi più elevati

Di seguito è riportata una tabella che sintetizza le principali idee di miglioramento e best practice riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo.

2. LESSONS 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
Sviluppo di una strategia del valore nei confronti del cliente e dei fornitori: • Indirizzata al lungo periodo • Fortemente integrata in un piano strategico di sviluppo • Focalizzata non solo su parametri economici. • Proiettata sul servizio, la qualità e l'innovazione • Altamente integrata tra i 3 attori coinvolti: fornitore - Omal - cliente • Caratterizzata da co-creazione/progettazione di prodotti/servizi per il cliente finale	Sviluppo di una chiara strategia commerciale e di acquisti con l'obiettivo unico di migliorare la competitività e il valore generato	Implementazione su altri prodotti e settori Strategici per Omal
Sviluppo di un Modello TVO per la gestione dei fornitori e dei clienti	Miglioramento delle relazioni Clienti-Fornitori in ottica win-win per raggiungere benefici di performance e valore generato	
Responsabilizzazione di tutte le funzioni aziendali: dal Commerciale, Progettazione, Acquisti, Produzione, Qualità sino alla nuova funzione Ambiente Sostenibilità	Raggiungimento di un obiettivo comune in minor tempo e con maggiore efficacia	

RISULTATI OTTENUTI

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

I benefici si sono sviluppati in due direzioni:

Esterna

- Nuova valvola Omal nel mercato esclusivo della chimica tedesca.
- Maggiore conoscenza tecniche e commerciali del mercato d'élite della chimica.
- Nuovo fornitore strategico qualificato per la materia prima.
- Riduzione del TCO.
- Saving sui prezzi d'acquisto di oltre il 25%.

Interna

- Coesione tra le funzioni.
- Innalzamento delle skill e del management aziendale.
- Adesione ai valori azienda.

Qual è il messaggio che vuole trasmettere a seguito dell'esperienza vissuta con questo progetto?

Il progetto sviluppato è in linea con la filosofia aziendale che accompagna da sempre Omal alla ricerca delle più elevate performance in termini di affidabilità, sicurezza e rispetto dell'ambiente.
Non è sufficiente mettere sul mercato un nuovo prodotto. È importante farlo nel rispetto della propria mission aziendale: contribuire a creare impianti sicuri per assicurare un mondo migliore per i nostri figli... e per quelli dei fornitori e dei clienti.

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

JOIN US



Seguici: un anno di momenti professionali da condividere

15 Dicembre 2016: The Procurement Congress
21 Febbraio 2017: Procurement & Innovation
21 Marzo 2017: From Supply Chain to Finance
18 Maggio 2017: The Procurement Awards 2017
21 Settembre 2017: Procurement & Sustainability
14 Dicembre 2017: The Procurement Congress

ABBONATI

avrà accesso a tutti i contenuti del portale: webinar, documenti selezionati, survey e i loro risultati, e naturalmente tutti i numeri della rivista.



Abbonamento 5 utenti: ~~490 € + IVA 22%~~
Abbonamento oltre 5 utenti: ~~690 € + IVA 22%~~



ACCESSO MULTIUTENTE
350 € + IVA

Promozione valida fino al 31/12/2016



abbonamenti@theprocurement.it