

Performance Training negli Acquisti

Come sviluppare e consolidare le competenze dei buyer in azienda



a cura di **Francesco Cali**, Managing Director VALEO-in



Francesco Cali

1. Introduzione

In un mercato sempre più competitivo con esigenze di riduzione del costo totale d'acquisto e aumento del livello di servizio da parte dei fornitori, le aziende hanno sempre più bisogno di qualificare tutte le figure professionali degli Acquisti sviluppando e consolidando le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle performance d'acquisto richiesti.

Il caso che affronteremo in questo articolo è focalizzato su un modello e **percorso formativo applicato in un'azienda leader nel settore dei macchinari per il packaging**, e ha avuto come obiettivo principale non solo l'accrescimento delle competenze specifiche del ruolo degli acquisti, ma soprattutto - attraverso l'implementazione di project work assegnati ai partecipanti - il raggiungimento di risultati specifici su un'applicazione e progetti reali utili per l'azienda.

2. Profilo dell'azienda

L'azienda è un gruppo leader che opera a livello internazionale nella progettazione, costruzione e vendita di macchinari per il packaging. Ha un fatturato di oltre 150 Euro/ML, con circa 350 dipendenti. Il budget d'acquisto incide per il 60% del fatturato (circa 90 euro/ML) e il driver di costo materiali (acquisti) incide per il 75% sul costo totale del prodotto. Le persone della struttura acquisti sono 12, così suddivise: 1 Responsabile, 4 Category Manager, 4 Senior Buyer, 3 Junior Buyer.

3. Descrizione del Progetto

a. Contesto

L'azienda, dopo essersi riorganizzata nell'ambito produttivo per affrontare una forte crescita di fatturato (+20% negli ultimi due anni), ha inserito nuove persone e professionalità negli acquisti per affrontare e raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle performance richieste dal mercato (riduzione costi e miglioramento dei tempi di consegna).

b. Motivazioni del Progetto

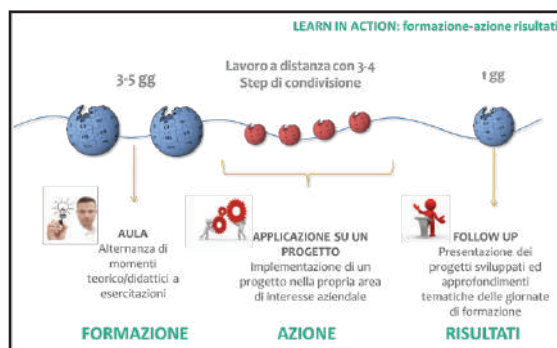
In questo contesto di cambiamento delle esigenze di mercato e vista l'importanza strategica degli acquisti per aumentare la competitività, l'azienda ha deciso di riqualificare tutta la struttura acquisti con l'obiettivo di sviluppare le competenze per raggiungere gli obiettivi di riduzione dei costi totali e miglioramento del livello di servizio chiesti dal mercato.

c. Obiettivi

Ecco in sintesi gli obiettivi del progetto formativo:

- **Rafforzare le competenze e capacità** delle persone attraverso un percorso che va al di là della classica formazione d'aula: la metodologia didattica utilizzata è stata **"PERFORMANCE TRAINING: FORMAZIONE-AZIONE-RISULTATI"** (Fig.1)
- **Qualificare le competenze professionali a valore aggiunto** (marketing d'acquisto, price analysis, negoziazione,...) delle persone e motivarle al raggiungimento degli obiettivi degli acquisti
- **Fornire** al personale **un approccio metodologico**, tecniche e strumenti per migliorare tutte le fasi del processo d'acquisto
- **Dare continuità all'intervento formativo** con la realizzazione di project work assegnati a gruppi di lavoro
- Effettuare una formazione in grado **d'incidere profondamente sull'agire**.

Fig 1: la metodologia Performance Training



Il valore del progetto è stato concretizzare su progetti operativi le tematiche affrontate durante la formazione, presentando, dopo circa 3 mesi, i risultati dei progetti di ogni gruppo di lavoro alla Direzione.

Nel percorso formativo proposto sono presenti tre fasi di apprendimento:

SCOPRO: è la fase della scoperta in cui i partecipanti scoprono un **ambito di conoscenze del quale non hanno ancora una visione organica**. (Contenuti, metodologie / strumenti, esercitazioni).

PENSO: è la fase della conoscenza nella quale viene costruita **la mappa logica dei concetti 'toccati'** durante la fase dello scoprire. Tale mappa viene contestualizzata nella realtà in cui opera l'azienda. (Sviluppo Modello e Metodologia specifica ed applicabile all'azienda).

AGISCO: è la fase dell'azione in cui le **conoscenze** apprese e organizzate nelle fasi precedenti vengono **declinate nei ruoli specifici** aziendali dei partecipanti per diventare operativi nell'organizzazione attraverso lo sviluppo di progetti operativi (My Project).

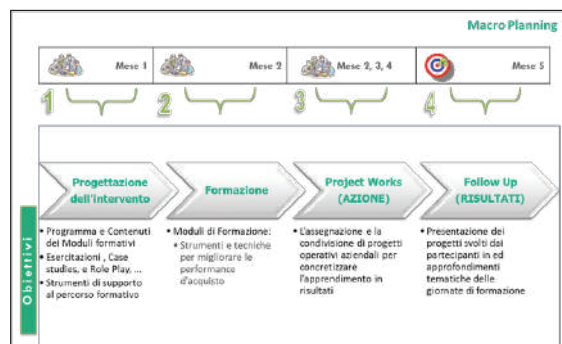
d. Lo sviluppo del progetto

L'azienda, dopo essersi riorganizzata nell'ambito produttivo per affrontare una forte crescita di fatturato (+20% negli ultimi due anni), ha inserito nuove persone e professionalità negli acquisti per affrontare e raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle performance richieste dal mercato (riduzione costi e miglioramento dei tempi di consegna). Il progetto formativo è stato sviluppato in 4 fasi principali (Fig.2).

Durante **la prima fase di progettazione iniziale**, si sono affrontati i seguenti punti:

1. **Progettazione didattica:** creazione dei programmi dettagliati ed adattamento dei contenuti sulla realtà aziendale, con la scelta delle metodologie didattiche più adatte
2. **Progettazione esercitazioni personalizzate:** creazione e scelta delle esercitazioni da proporre in aula

Fig. 2: Le fasi del progetto formativo



3. **Personalizzazione della documentazione:** creazione della documentazione per i partecipanti
4. **Progettazione dei project work:** scelta dei progetti interni da implementare
5. **Validazione del programma e dei materiali:** validazione dei contenuti, delle metodologie didattiche, dei case studies e della documentazione

La progettazione è stata svolta con le risorse umane e con un team di persone della struttura acquisti per condividere obiettivi e modalità dell'intervento formativo.

La seconda fase di formazione è stata strutturata in 4 moduli formativi (Fig.3): dopo un primo modulo sulla **definizione dei piani strategici ed operativi** di categoria merceologica, ci si è focalizzati su **strumenti e tecniche per ridurre il costo** totale d'acquisto, e sulla parte di **strategia e tattica negoziale** con particolare attenzione alla fase di preparazione tecnica (scheda trattativa); il percorso di aula si è poi chiuso con una giornata sugli **aspetti legali connessi agli acquisti**. Durante le giornate di formazione sono state utilizzate come supporto didattico esercitazioni, case study, role play e test di autodiagnosi.

Fig. 3: I moduli formativi



Alla fine dei moduli formativi è stato definito un piano di miglioramento individuale e successivamente sono stati definiti e concordati i progetti operativi da implementare (project work) e i relativi gruppi di lavoro; sono stati creati 3 gruppi di lavoro con 3 project work:

1. Lo sviluppo ed implementazione su almeno 3 fornitori della scheda trattativa,
2. L'applicazione di un modello di cost breakdown per le lavorazioni meccaniche per definire il target price negoziale
3. Definizione e calcolo del TCO (Total Cost of Ownership ai fornitori di classe A

La valutazione delle competenze prima dell'inizio e dopo

le sessioni formative è stata fatta con un test di risposte multiple sui principali contenuti dei moduli formativi.

La terza fase con l'assegnazione e la condivisione di progetti operativi aziendali ha permesso di concretizzare l'apprendimento in risultati. Una volta definita la scheda progetto, i gruppi di lavoro sono stati supportati nella fase di sviluppo del progetto con un impegno di 3 incontri di mezza giornata (coaching), dando anche un supporto nella realizzazione delle presentazioni dei risultati alla Direzione. I progetti hanno avuto un orizzonte massimo di realizzazione di 3 mesi.

La quarta fase del progetto ha permesso ai partecipanti di presentare i progetti e i risultati conseguiti alla Direzione, permettendo a tutti un confronto e condivisione di quanto sviluppato. Oltre alla Direzione Acquisti erano presenti anche la Direzione Risorse Umane e come cliente interno la Direzione Tecnica.

4. LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

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

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	Suggerimenti per evitare lo stesso problema
Difficoltà di apprendimento di alcuni argomenti formativi (analisi dei costi, negoziazione)	Approfondimenti formativi ed applicativi su casi reali di analisi dei costi e di preparazione negoziale (Scheda Trattativa)	Effettuare una precisa e puntuale analisi delle competenze di tutte le persone coinvolte nel percorso formativo
Elevato tempo dedicato ad attività operative e non a valore aggiunto che non ha permesso di lavorare in modo intensivo sui progetti assegnati al gruppo di lavoro	Ridefinizione delle priorità sulle attività delle persone	Fare una corretta analisi delle attività sul processo d'acquisto separando dove possibile le attività di approvvigionamento da quello di acquisto
Resistenze di persone con elevata "anzianità aziendale"	Dimostrazione sia in aula che durante i progetti dei vantaggi e dell'applicabilità degli strumenti e tecniche di miglioramento delle performance d'acquisto presentate	

Fig. 1: Le worst practice

5. LESSONS LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

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:

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
Formazione con contenuti pratici ed esempi reali di applicazione di quanto illustrato	Consapevolezza dell'applicabilità degli strumenti visti	Su altri percorsi formativi interni
Percorso formativo orientato all'azione	Consolidamento delle competenze su progetti utili per l'azienda	
Coinvolgimento nella fase progettuale del category Manager	Responsabilizzazione sugli obiettivi formativi	
Presentazione dei risultati alla Direzione	visibilità, ascolto e condivisione dei risultati dei progetti	

Fig. 2: Le best practice

6. Risultati ottenuti

Il progetto di formazione ha permesso di ottenere alcuni risultati concreti dopo solo alcuni mesi di avvio del percorso formativo in particolare:

A livello organizzativo: definizione di un linguaggio e "modello acquisti" omogeneo per tutti, condivisione e scambio di esperienze tra le persone sia in aula che durante lo svolgimento dei project work.

A livello di competenze: inizio di un percorso di crescita di alcune competenze chiave per gli acquisti (analisi economica dei prezzi, gestione del processo negoziale, gestione del marketing d'acquisto). Il test di valutazione delle competenze (domande con risposta multipla) fatto all'inizio del percorso formativo e alla fine ha evidenziato un accrescimento delle competenze (risposte giuste) di circa il 30%. Consolidamento delle competenze attraverso l'implementazione di progetti operativi.

A livello di motivazione: il coinvolgimento in fase di progettazione, di realizzazione di progetti operativi e di condivisione dei risultati con la Direzione ha responsabilizzato e motivato tutte le persone coinvolte nel progetto.

Per consolidare il processo di sviluppo delle competenze è stato deciso di effettuare dei follow up di approfondimento annuali sulle tematiche di interesse maggiore per l'azienda, con l'attivazione di eventuali project work di interesse evidenziati durante il follow up. ■

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda:
lessonslearned@procurementchannel.it