

Il caso ASSIOT

In questa puntata della rubrica, scopriremo come generare valore dagli Acquisti attraverso il ruolo delle Associazioni di Categoria.

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

Fabrizio Sasdelli, Amministratore Delegato CIMA- Coesia Group, Consigliere Assiot e Coordinatore del “Progetto Sinergie”

Fabrizio Cattaneo, Segretario ASSIOT- Sistemi di Trasmissione Movimento e PotenzaGroup



Francesco Cali



Fabrizio Sasdelli



Fabrizio Cattaneo

Il caso che affronteremo in questo articolo illustra come un'associazione di categoria può generare valore per le proprie associate anche attraverso la stipula di convenzioni d'acquisto con fornitori idonei a soddisfare requisiti ed esigenze condivise da un numero di aziende sufficienti per fare massa critica.

ASSIOT, l'Associazione Italiana dei Costruttori di Organi di Trasmissione e Ingranaggi, ha l'obiettivo di fornire valore ai suoi associati individuando soluzioni a problematiche comuni che, oltre ad offrire vantaggi economici dove possibile, comprendano servizi aggiuntivi proposti dal fornitore. Tali attività sono tipicamente connesse al prodotto/servizio fornito, cioè volte a promuovere maggiore cultura imprenditoriale nell'ambito in cui il fornitore è specializzato. Sulla base di questo obiettivo primario di ASSIOT è stato sviluppato il Progetto “Sinergie Acquisti” che ha avuto una prima applicazione concreta nell'approvvigionamento di acciai speciali da barre.

Chi è ASSIOT

Costituita nel dicembre del 1971 per iniziativa di alcune tra le più importanti aziende del settore, ASSIOT – Sistemi di Trasmissione Movimento e Potenza, Associazione Italiana Costruttori Organi di Trasmissione e Ingranaggi, in oltre 40 anni è diventata il Rappresentante Istituzionale e, quel che più conta, reale dell'industria italiana degli organi di trasmissione movimento e potenza, di cui coordina, tutela e promuove gli interessi specifici presso istituzioni, enti pubblici e privati, a livello nazionale ed internazionale, in qualità di interlocutore unico.

Le aziende del settore sono circa 300 con dimensione industriale, a cui vanno aggiunte numerose aziende a carattere poco più che artigianale. ASSIOT è il punto di riferimento per queste realtà che vi partecipano per confrontarsi, trovare soluzioni a problematiche comuni e condividere competenze e progetti in uno spirito di competitività costruttivo. ASSIOT associa le aziende più rappresentative che, nel complesso, esprimono il 60% circa della produzione italiana e quasi il 70% dell'export.

Le stime più recenti, indicano in circa 22/23.000 unità gli addetti del settore - di cui 14/15.000 ascrivibili alle associate ASSIOT - per un fatturato annuo complessivo che supera stabilmente i 6 miliardi di euro.

L'industria italiana dei Sistemi di Trasmissione Movimento e Potenza è leader a livello internazionale: da sempre tra le prime quattro industrie per dimensione a livello mondiale, è seconda per livello tecnologico solo a quella tedesca con nicchie di eccellenza assoluta ed universalmente riconosciute.

Ad ASSIOT, in particolare, sono associati i costruttori di ingranaggi e di trasmissioni meccaniche, i produttori di elementi di trasmissione, le aziende produttrici di cuscinetti e supporti. Fra gli associati figurano, inoltre, altri attori della filiera di settore, come: produttori di lubrificanti, utensili, macchine utensili, prodotti per finitura materiali, fornitori di trattamenti termici, gruppi editoriali, ecc...

ASSIOT aderisce a CONFINDUSTRIA attraverso Federazione ANIE – Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche - e FEDERMACCHINE, Federazione Nazionale delle Associazioni dei Produttori di Beni Strumentali, oltre che al Comitato Europeo delle Associazioni dei Costruttori di Ingranaggi e Organi di Trasmissione, EUROTRANS, del quale, da giugno 2014 Assiot, ha la presidenza per il biennio 2014-2016. Attraverso EUROTRANS ASSIOT si confronta e collabora con le associazioni Europee, con AGMA (American Gear Manufacturers Association) e con JGMA (Japan Gear Manufacturers Association).

1. Descrizione del Progetto

a. Contesto

L'obiettivo del “Progetto Sinergie Acquisti” è mettere a disposizione delle associate soluzioni più efficaci e convenienti. Si parte dal presupposto che, presentandosi uniti dai fornitori, sia possibile ottenere una migliore qualità del servizio e prezzi più competitivi; in particolare, migliorando il potere contrattuale ed offrendo ai fornitori strategici il potenziale di acquisto di un gruppo di aziende associate.

Il progetto, per garantire la collaborazione e la partecipazione attiva degli associati, si è focalizzato sulle Categorie Merceologiche d'acquisto “non strategiche in termini di competitività” permettendo di condividere in trasparenza tutte le informazioni necessarie.

b. Motivazioni del Progetto

Il “Progetto Sinergie”, pensato per offrire soluzione ai diversi problemi che accomunano gli associati nell'approvvigionamento di materiali e servizi, ha avuto inizio nell'ottobre del 2012 in seno al “Cluster dei costruttori di ingranaggi”, quando, nel corso di un incontro, è emersa la necessità di creare le condizioni affinché fosse possibile mettere in atto sinergie per l'acquisto di lavorazioni meccaniche, materie prime, beni e servizi complementari. Dopo una prima analisi dell'ipotesi di lavoro, si è riconosciuto proprio nell'associazione l'interlocutore privilegiato per sviluppare un progetto concreto e sono state individuate le categorie prioritarie: acciai speciali, oli da taglio e imballi. Il primo step ha visto il progetto pilota negli acciai speciali. Con l'approvvigionamento degli acciai speciali, infatti, sfruttando le sinergie derivanti dalla messa in comune delle esigenze di più aziende, si è cercato di trasformare i problemi legati alla reperibilità, alla qualità, al servizio e, non ultimo, al prezzo, in una opportunità per tutte le aziende aderenti al progetto.

Da giugno 2014 è attiva la convenzione “Sinergie Acquisti acciai speciali”.

c. Obiettivi

L'obiettivo di ASSIOT nel rendere operativo un accordo di partnership con i fornitori di Materie Prime-Acciai (non produttori) è stato fornire valore sia ai propri associati, sia al fornitore. Il valore per i primi riguarda, oltre gli aspetti economici, i servizi legati all'approvvigionamento dei materiali e servizi aggiuntivi proposti dal fornitore. Ai secondi viene data l'opportunità di far conoscere agli Associati ASSIOT i propri servizi, la propria professionalità e la propria offerta in termini di prodotti.

d. Lo sviluppo del progetto

Dopo una fase di analisi, insieme al gruppo di lavoro Cluster Ingranaggi, delle principali esigenze di acquisto in termini di tipologia di materiali, volumi, prezzi e fornitori di riferimento, sono stati definiti gli obiettivi e il piano di lavoro. In particolare il progetto è stato sviluppato in 5 fasi (Fig. 1):

1. definizione dei contenuti ed obiettivi della Convenzione;
2. selezione, qualificazione ed incontro con i principali fornitori per illustrare esigenze ed obiettivi del progetto;
3. identificazione dei fornitori interessati e motivati a cogliere le opportunità del progetto;
4. negoziazione e stesura della Convenzione d'Acquisto;
5. attivazione ed implementazione della Convenzione.



Figura 1: Fasi del Progetto

I principali materiali oggetto della convenzione sono: ACCIAI AL CARBONIO (C40 – C45 – C50 – 41Cr4 - A105 – LF2 – ST52.3 – FE510), ACCIAI DA BONIFICA (30CD4 – 40CD4 – 42CD4 – 30CND8 – 34CND6 – 39NCD3 – 40NCD7), ACCIAI DA CEMENTAZIONE (16MC5 – 20MC5 – 16CN4 – 20CN4 - 17CND6 – 18NCD5), ACCIAI PER CUSCINETTI (100Cr6 – 100CrMo7).

La convenzione si è focalizzata sulle seguenti aree:

- **Aspetti economici:** l'obiettivo principale è stato di avere un listino competitivo sui materiali d'acquisto secondo le specifiche delle aziende associate, con in evidenza uno sconto legato alla Convenzione ASSIOT, dovuto in particolare alle opportunità date al fornitore per un potenziale incremento di clienti e conseguenti volumi d'acquisto. Il listino ha previsto revisioni ed adeguamenti con riferimento:
 - a. alla presenza di offerte più competitive di altri fornitori;
 - b. alle richieste di offerte su commesse specifiche con una trattativa diretta fornitore-azienda associata;
 - c. andamento di mercato delle materie prime di base con una revisione dei prezzi del listino effettuata trimestralmente basandosi sulle variazioni della quotazione dell'Extra lega e Extra rottame.
 Inoltre è stata prevista una percentuale di bonus di fine anno riferita ad una scala di incremento di fatturato, fino ad un massimo del 3%.

- **Aspetti di servizio:** oltre al prezzo, il focus della convenzione è stato di ottimizzare il Costo Totale d'acquisto, mantenendo la qualità dei materiali secondo le specifiche d'acquisto, anche attraverso la definizione di aspetti di servizio ritenuti fondamentali per le aziende:
 - a. definizione e stesura di capitolati per materiali standard o speciali, con riferimento alle esigenze dei singoli Associati;

- b. controlli con ultrasuoni;
- c. controlli sulla radioattività dei materiali;
- d. fornitura di materiali con specifiche meccaniche particolari extra norme UNI - gestione del trattamento termico e stacco dei provini per certificazioni 3.2 sul prodotto;
- e. materiale disponibile a terra del fornitore o programmato direttamente con il Cliente con tempi di consegna di 24 / 48 ore;
- f. taglio delle barre su misure specifiche, legato ad un listino convenzionato;
- g. trasporto con un listino convenzionato;
- h. possibilità di utilizzo del laboratorio per effettuare prove sui materiali.

- **Servizi i aggiornamento professionale:**
- a. tavoli tecnici di lavoro per definire ricette,tempre e bonifiche su nuovi prodotti da ingegnerizzare;
 - b. consulenze tecniche e corsi di formazione sui materiali presso lo stabilimento del fornitore;
 - c. tavoli tecnici di lavoro per creare sinergie volte al risparmio del monte acquisto dei materiali;
 - d. condivisione con ASSIOT di un piano annuale delle iniziative da proporre agli associati;
 - e. partecipazione alle riunioni di Commissione tecnica del Cluster Ingranaggi;
 - f. possibilità di effettuare giornate, tavole rotonde, convegni su richiesta Assiot o proposte dal fornitore.

ASSIOT inoltre ha offerto al fornitore Partner occasioni di visibilità anche in momenti di aggregazione istituzionali dell'associazione, quali: le riunioni delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro, l'Assemblea dei Soci e la Giornata Economica Annuale, le riunioni del Comitato Esecutivo e i Board Meeting con i rappresentanti degli Organi Direttivi delle altre Associazioni internazionali.

Le azioni di miglioramento implementate hanno avuto due obiettivi principali:

- 1. portare **valore alle aziende associate**, in termini non solo di riduzione del prezzo, ma soprattutto in termini di miglioramento del TCO (Total Cost of Ownership) con particolare attenzione agli aspetti qualitativi e di servizio;
- 2. **offrire al fornitore opportunità** di conoscere nuovi potenziali clienti e di crescita, in un rapporto di partnership regolato da una Convenzione tra aziende e fornitore.

2. LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICES:
Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Nella pagina a fianco 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.

3. LESSONS LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICES
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

Nella pagina accanto è riportata una tabella che sintetizza le principali idee di miglioramento e best practices proposte nel progetto, e come poter avvantaggiarsi di queste proposte ai fini del continuous improvement.

4. Risultati ottenuti
Dal Giugno 2014 è attiva la Convenzione per l'Acquisto di Materie Prime (acciaio), e questo è un ottimo successo se ci confrontiamo anche con altre iniziative di sviluppo di convenzioni tra aziende che sono fallite o hanno avuto estreme difficoltà nell' essere sviluppate. Con la prima Convenzione attiva si sono create inoltre le condizioni per proseguire con l'attivazione di altre Convenzioni in differenti categorie merceologiche.

Il progetto ad oggi è in linea agli obiettivi definiti inizialmente, in particolare i risultati possono essere sintetizzati:

A livello di modello di relazione con i fornitori: sviluppo di un modello chiaro di partnership (Associazione-Fornitori-Aziende) con la possibilità di ottenere vantaggi reciproci

A livello di prestazioni della convenzione (costo totale d'acquisto): migliori condizioni economiche (prezzi listini e bonus di fine anno) offerte alle aziende che hanno aderito alla convenzione, con la possibilità di usufruire di ulteriori servizi da parte del fornitore

A livello Organizzativo come ASSIOT: definizione di un ruolo attivo nel fornire valore agli associati attraverso l'implementazione delle Convenzioni d'Acquisto per le aziende.

5. I prossimi step di miglioramento
L'obiettivo per il 2015, oltre al consolidamento della Convenzione sulle Materie Prime Acciaio, è estendere il progetto "Sinergie Acquisti" su altre Categorie Merceologiche, in particolare su Lubrificanti ed Utensili da taglio. L'obiettivo è sempre fornire valore alle aziende associate non solo in termini economici ma anche di qualità e servizio. ■

Vuoi proporre e condividere le esperienze della tua azienda?
lessonslearned@procurementchannel.it

Generare Valore per gli Acquisti attraverso il ruolo delle Associazioni di Categoria: il caso ASSIOT

Descrizione Progetto

Il progetto affrontato riguarda come un'associazione di categoria possa generare valore alle aziende associate attraverso la stipula di convenzioni d'acquisto con i fornitori idonei a soddisfare i requisiti e le esigenze specifiche d'acquisto di ogni azienda. L'associazione di Categoria ASSIOT (Associazione Italiana Costruttori Organi di Trasmissione e Ingranaggi.) ha come obiettivo di fornire valore ai suoi associati su aspetti riguardanti, oltre all'aspetto economico, a servizi legati all'approvvigionamento dei materiali e servizi aggiuntivi proposti dal fornitore; sulla base di questo obiettivo primario di ASSIOT è stato sviluppato il Progetto "Sinergie Acquisti". Il progetto si è focalizzato e ha coinvolto le aziende del Cluster Ingranaggi.

Obiettivi del Progetto

L'obiettivo del "Progetto Sinergie Acquisti" per il Cluster Ingranaggi è stato ed è mettere a disposizione delle associate soluzioni più efficaci e convenienti partendo dal presupposto che, presentandoci uniti dai fornitori, sia possibile ottenere una migliore qualità del servizio e prezzi più competitivi; in particolare migliorando il potere contrattuale ed offrendo ai fornitori strategie il potenziale di acquisto di un gruppo di aziende associate. Il progetto, per garantire la collaborazione e la partecipazione attiva degli associati, si è focalizzato sulle Categorie Merceologiche d'acquisto "non strategiche in termini di competitività" permettendo di condividere in trasparenza tutte le informazioni legate agli acquisti (fornitori, volumi, prezzi, aspetti di servizio e qualità, ...).

Motivi dell'azione di miglioramento

Il "Progetto Sinergie", è stato pensato per offrire soluzione ai diversi problemi che accomunano gli associati nell'approvvigionamento di materiali e servizi e per creare le condizioni affinché fosse possibile mettere in atto sinergie per l'acquisto di lavorazioni meccaniche, materie prime, beni e servizi complementari. Dopo un prima analisi dell'ipotesi di lavoro, si è individuato proprio nell'associazione l'interlocutore necessario per poter sviluppare un progetto concreto e sono state individuate in, acciai speciali, oli da taglio e imballi, le categorie prioritarie su cui lavorare.

LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICES		
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 nel recuperare tempestivamente e con precisione le informazioni relative al progetto: fornitori, volumi, prezzi, ...	Sensibilizzazione sull'importanza del progetto e sul lavoro di team per la sua riuscita	Creazione gruppo di lavoro con incontri programmati ed obiettivi definiti
Tempi lunghi per analisi e confronto con le aziende partecipanti al progetto		Prevedere sessioni di lavoro operative con team e calendario definito
Resistenza dei fornitori "storici" a partecipare alla Convenzione	Qualificazione di nuovi fornitori e dimostrazione della serietà ed opportunità della Convenzione	Maggior coinvolgimento e sviluppo modello di partnership
Lentezza nell'applicazione di azioni da parte delle aziende	Intervento attivo e diretto da parte dell'Associazione per ridefinire priorità e tempistiche	Coinvolgere e responsabilizzare fin da subito, dove necessita, le aziende attraverso i decision maker

LESSONS LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICES		
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 e consolidamento delle relazioni con i fornitori anche attraverso l'applicazione di un premio fatturato di fine anno	Distribuzione maggiore del fatturato ai fornitori della Convenzione, ed ottenimento di bonus di fine anno	Estensione su altre Categorie Merceologiche idonee per lo sviluppo di una Convenzione d'Acquisto
Messa in concorrenza dei "fornitori storici" con l'inserimento di nuovi fornitori	Risultati della Convenzione: riduzione dei prezzi e del costo totale d'acquisto Risultato indotto: riduzione prezzi da parte dei fornitori, che non hanno aderito alla Convenzione, ai loro clienti diretti	
Consolidamento del gruppo di lavoro	Acquisizione di "fiducia" e creazione di un clima collaborativo tra le aziende del gruppo di lavoro	Maggiore efficacia per lo sviluppo di altri progetti
Ruolo attivo di ASSIOT nello sviluppo ed implementazione della Convenzione	Garanzia di tutela per tutti gli Associati Miglioramento del Valore offerte come Associazione di categoria	

RISULTATI OTTENUTI

Da Giugno 2014 è attiva la Convenzione per l'Acquisto di Materie Prime (acciaio), e questo è un ottimo successo se ci confrontiamo anche con altre iniziative di sviluppo di convenzioni tra aziende che sono fallite o hanno avuto estreme difficoltà nell' essere sviluppate. Con la prima Convenzione attiva si sono create inoltre le condizioni per proseguire con l'attivazione di altre Convenzioni in differenti categorie merceologiche. Il progetto ad oggi è in linea agli obiettivi definiti inizialmente, in particolare i risultati possono essere sintetizzati:

A livello di modello di relazione con i fornitori: sviluppo di un modello chiaro di partnership (Associazione-Fornitori-Aziende) con la possibilità di ottenere vantaggi reciproci

A livello di prestazioni della convenzione (costo totale d'acquisto): migliori condizioni economiche (prezzi listini e bonus di fine anno) offerte alle aziende che hanno aderito alla convenzione, con la possibilità di usufruire di ulteriori servizi da parte del fornitore

A livello Organizzativo come ASSIOT: definizione di un ruolo attivo nel fornire valore agli associati attraverso l'implementazione delle Convenzioni d'Acquisto per le aziende.