



delle Country di interesse sino al dettaglio delle merceologie. Per questo potranno affidarsi a fornitori terzi di servizi di scouting che in quelle geografie vivono e di cui conoscono il mercato. In tal modo si accorciano i tempi di qualifica di fornitori in nuove aree senza dover mobilitare risorse interne per periodi prolungati, unendo l'efficacia del risultato e l'efficienza nei processi.

La qualifica dei fornitori è sempre più centrale nella creazione di legami duraturi ed è qui che va investita la maggior parte delle energie degli uomini di Supply Chain. Servono fornitori robusti, trasparenti e con performance costanti nel tempo.

DOBBIAMO RIUSCIRE A MANTENERE IL FOCUS SULLA QUALITÀ DEL FORNITORE, DAL MOMENTO IN CUI

VIENE INSERITO NELLA VENDOR LIST FINO AL COMPLETAMENTO DELLA FORNITURA, TRAMITE UN SISTEMA DI VENDOR RATING.

Ultimo tassello nel ciclo di vita della gestione del parco fornitori è quello della valutazione delle performance. Tale processo deve prevedere un'interazione tra gli attori che hanno partecipato alla qualifica e quelli che hanno seguito la delivery della fornitura in modo da correlare e confrontare la valutazione espressa prima dell'emissione dell'ordine e l'effettiva qualità dell'esecuzione della fornitura. I software più evoluti permettono l'integrazione di queste due fasi del processo. I due gruppi concorrono a tenere alimentata la Supply Base attivando anche quelle azioni correttive necessarie (inclusa la revisione

dei rating di qualifica) qualora le performance di qualche fornitore non fossero in linea con le aspettative.

Enel sta investendo sulla valutazione delle performance dei fornitori proprio in quest'ottica e dichiara: 'Solo attraverso il controllo sistematico delle performance dei nostri fornitori siamo in grado di mantenere standard operativi elevati e portare avanti obiettivi concreti con determinazione.'

Resilienza della supply chain, affidabilità del parco fornitori, gestione integrate dei vendor, category management sono concetti che oggi più che mai stanno convergendo. Le aziende più mature, dopo vari tentativi, si stanno orientando verso una gestione sinergica e multidisciplinare della relazione, allontanandosi da modelli conflittuali e indirizzandola invece verso un mutuo stimolo per l'eccellenza operativa. ■

IL CASO OMAL spa

WALK THE TALK IN INDIA

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

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo, affronta un progetto che ha coinvolto l'**ufficio Innovazione Sociale e gli Acquisti OMAL** nella ricerca di un fornitore con cui condividere l'iniziativa **"Walk the Talk"**, ossia un progetto di volontariato aziendale che mette in rapporto l'azienda con la propria comunità, cui i dipendenti donano ore di lavoro finalizzate ad attività sociali.

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

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

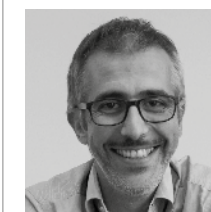
OMAL nasce nel 1981 dalla lungimiranza di una dinastia di imprenditori dediti alla produzione di **valvole a sfera**. Diversamente da altre aziende che producevano prodotti in serie, il fondatore pone fortemente l'accento sull'importanza dell'automazione e della customizzazione di prodotto che, seppure componente industriale, agli occhi della Proprietà richiede un approccio progettuale diverso. Si investe così nella creazione di un team di tecnici ed ingegneri in grado di progettare **valvole pensate per diversi tipi di clienti e applicazioni**, flessibili per incontrare le esigenze più complesse e tecnicamente avanzate per garantire performance superiori alla media.

Oggi, l'attività produttiva di OMAL è ancora **tutta in Italia**, un dato importante questo, che conferma il valore che OMAL da sempre riconosce alla capacità italiana di progettare e lavorare il prodotto meccanico attraverso un'attenzione e una dedizione speciale, in linea con i valori in cui l'azienda si riconosce e nel solco di un'artigianalità intesa come cura per il dettaglio e flessibilità per adattare il prodotto alle esigenze del cliente.

L'attenzione che OMAL ripone nella cura del progetto e nella realizzazione del prodotto è ugualmente indirizzata allo sviluppo di iniziative di **Innovazione Sociale** che possano aumentare la Brand Reputation aziendale e di tutti gli stakeholder che decidono di collaborare con OMAL. Diversamente da altre aziende che esternalizzano i servizi di progettazione sociale rivolgendosi a consulenti o al terzo settore, o che realizzano internamente attività mainstream (e.g. certificazioni, welfare d'impresa, filantropia), OMAL condivide con i propri stakeholder servizi di Innovazione Sociale che possano replicare progetti già testati da OMAL quindi condivisibili con partner commerciali in modo da replicare gli impatti sociali attraverso cross-sectoral partnership.



Francesco Calì



Thomas Buizza

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Declinando l'approccio sopra descritto all'interno delle pratiche d'acquisto OMAL, nel corso dell'anno 2016 si è sviluppato un inter-progetto che ha coinvolto l'ufficio Innovazione Sociale e gli Acquisti OMAL nella ricerca di un fornitore con cui condividere l'iniziativa "Walk the Talk", ossia un progetto di volontariato aziendale che mette in rapporto l'azienda con la propria comunità, cui i dipendenti donano ore di lavoro finalizzate ad attività sociali. Il progetto di volontariato aziendale, inizialmente testato in Italia a partire da Gennaio 2016, ha permesso ad OMAL di relazionarsi con i seguenti stakeholder del territorio, per le attività illustrate sotto:

- Dharma ONLUS > attività di intrattenimento e vicinanza a bambini ricoverati in ospedale.
 - Associazione RUT > attività di accompagnamento e animazione assieme alle educatrici del nido; manutenzione degli spazi verdi; accompagnamento degli anziani.
 - Istituto Comprensivo di Rodengo Saiano > attività di formazione per gli alunni delle classi medie inferiori, attività di assistenza informatica; attività di sistemazione archivi.
 - Residenza per Anziani "Tilde e Luigi Colosio" > attività di accompagnamento e animazione assieme alle dottoresse, assistenti ed animatrici della residenza;
 - Manitese ONG > attività di raccolta fondi Natalizia in partnership con Feltrinelli.
 - Comune di Passirano > attività di pulizie del teatro comunale, spazi verdi e piste ciclabili, tinteggiatura scuole primarie, raccolta foglie, pulizia della biblioteca.
 - Casa di cura "Madre Teresa" > attività di accompagnamento e animazione assieme alle dottoresse, assistenti ed animatrici della residenza.
- Cruciale nella realizzazione del progetto "Walk the Talk in India" è stata la ricerca di un fornitore in grado di

interpretare i valori della condivisione di best-practices (in cui OMAL crede da sempre) e replicarli all'interno del proprio business model. Superando la mera promozione degli standard socio-ambientali minimi richiesti dal mercato, OMAL ha selezionato un partner in un Paese in Via di Sviluppo, l'India, e con lui ha iniziato un percorso di sensibilizzazione sul modello "Walk the Talk" riuscendo ad inserirlo all'interno della business proposition del fornitore, ottenendo un risultato significativo in ottica di "Responsible & Integrated Supply Chain Management". Quanto sopra descritto, ha impegnato OMAL durante tutto il 2016 e 2017 attraverso una prima fase di selezione del partner, advocacy/ sensibilizzazione, condivisione del codice condotta fornitori, formazione in materia di progettazione sociale tra l'Ufficio Innovazione Sociale e l'Ufficio CSR del partner, e infine, replicazione del progetto in India, inserendo questo aspetto all'interno delle pratiche di procurement ispirate alla strategia TVO.

a. Obiettivi

Il progetto OMAL "Walk the Talk" inizia i primi passi nel Luglio 2015 e viene integrato nelle strategie di acquisto OMAL nel corso del 2016. Queste ultime, sempre tese alla ricerca di migliorare le operazioni in termini di servizio, qualità e rispetto dell'ambiente, a partire dal 2014 avevano iniziato una selezione di fornitori di fusioni in acciaio che, in ottica cost saving rispetto all'attuale mercato di approvvigionamento, quello cinese, avessero potuto:

- Offrire un migliore livello di servizio, garantendo la riduzione del lead time ed il miglioramento dell'on time delivery ottimizzando i costi di gestione e trasporto;
- Evidenziare competenze tecnologiche pari o superiori ai fornitori già qualificati;
- Permettere di uscire dall'impasse legata al rapporto di cambio sfavorevole euro-yuan;
- Dimostrare un approccio innovativo rispetto alle tematiche ambientali e sociali.

L'ultimo, non per importanza, dei punti sopra elencati è quello sul quale si è realizzata la conversione dei progetti dell'unità Innovazione Sociale e dell'unità Ufficio Acquisti OMAL, superando il classico approccio B2B cliente-fornitore e permettendo la replicazione di un modello di Innovazione Sociale originale, ideato e testato da OMAL in Italia, prima, e poi esteso al fornitore estero grazie alla collaborazione delle due referenti aziendali in materia sociale. Ricapitolando, dunque, i protagonisti del progetto sono stati: l'ufficio acquisti Omal, l'ufficio innovazione sociale Omal, e il fornitore indiano (FIG:1)

b. Lo sviluppo del progetto

I ruoli all'interno del progetto "Walks the talk in India" sono stati i seguenti:

1. SVILUPPO DEL MODELLO DI INNOVAZIONE SOCIALE IN INDIA

> Ufficio Innovazione Sociale OMAL
In questa fase, realizzata a partire dal marzo 2016, l'Ufficio Innovazione Sociale OMAL ha declinato gli strumenti tecnici della progettazione sociale all'interno della comunità di stakeholder indiani. A tal proposito, assieme alla referente CSR indiana, è stata sviluppata una need analysis nella comunità ricevente (localizzata nella regione di Chennai – Tamil Nadu), sono state sviluppate iniziative di stakeholder engagement (attraverso 10 interviste a NGO e stakeholder del territorio tra cui scuole e autorità scolastiche locali, il tutto grazie alla collaborazione di mediatori linguistici individuati dal fornitore). In seguito, una volta individuato il confine degli stakeholder beneficiari si sono analizzati i loro bisogni e ne sono emerse delle metriche d'impatto sociale che potessero restituire nel tempo, durante le attività di monitoraggio, un'immagine precisa di output, outcome e impatti derivanti dalla replicazione del modello OMAL in India

2. INTEGRAZIONE DEL MODELLO ALL'INTERNO DELLE PRATICHE D'ACQUISTO OMAL COME ELEMENTO DI SELEZIONE DEL FORNITORE



Fig.1: SVILUPPO DEL PROGETTO OMAL "WALK THE TALK IN INDIA"

> Ufficio Acquisti OMAL
L'Ufficio Acquisti OMAL, come specificato in precedenza, ha iniziato nel 2014 un lavoro di selezione di un fornitore localizzato in un paese in via di sviluppo che sostituisse il precedente, cinese. Questa necessità è stata l'occasione per definire alcuni criteri di performance ambientali e sociali che andassero ad arricchire quelli già in essere in materia di resa tecnica del prodotto ed accuratezza progettuale del componente. In accordo con la referente dell'Ufficio Innovazione Sociale sono stati sviluppati dei parametri sociali ed ambientali, con relativi benchmark di misurazione, che includessero anche l'adozione di modelli di Innovazione Sociale tra la pratiche di brand reputation del fornitore. Una volta definito il quadro tecnico, a livello di parametri di rating nel vendor list OMAL, le attività sono tornate in mano all'Ufficio

Innovazione Sociale che ha co-creato il modello assieme al fornitore indiano individuato.

3. ATTUAZIONE DEL PROGETTO "WALK THE TALK IN INDIA"

> Ufficio CSR fornitore
Successiva alla fase di co-creazione del modello, adattato alle caratteristiche della comunità di beneficiari indiana, l'impegno e la collaborazione della referente CSR attiva nell'azienda del fornitore hanno permesso di confrontare le necessità "del campo", ossia degli stakeholder indiani coinvolti nel progetto e definire gli accordi di affiancamento con: i dipendenti interni dell'azienda (chiamati a donare ore di volontariato a favore della comunità locale), con l'ONG indiana (partner locale per gli abitanti degli slum di Pulikundram) e con le autorità scolastiche del territorio (Preside della scuola pubblica

Sri Sarachamandan, specializzata nell'applicazione del metodo Montessori a favore di bambini svantaggiati e abbandonati della zona di Chennai, e autorità pubbliche locali).

4. CONDIVISIONE DEL MODELLO DI INNOVAZIONE SOCIALE ALL'INTERNO DEL BUSINESS MODEL DEL FORNITORE

> Proprietà (fornitore indiano)
Il proprietario dell'azienda scelta da OMAL come fornitore ha immediatamente sposato il progetto OMAL di rafforzamento delle performance Ambientali e Sociali, al punto da autorizzare il lavoro di condivisione delle strategie di CSR/ Innovazione Sociale e autorizzare i propri dipendenti a donare ciascuno sedici ore di volontariato annue al servizio della comunità locale per attività di: riforestazione di piante autoctone (limone e mango) con proprietà anti-erosive del territorio (i), formazione su pratiche igieniche da applicarsi a micro imprese di street-food (vendita di cibo cucinato in strada) (iii), formazione in materia di cura del verde per inserimenti lavorativi di persone svantaggiate come giardinieri comunali (iii), lezioni di inglese nelle classi quinte della scuola elementare pubblica Sri Sarachamandan in partnership con la scuola elementare pubblica di Rodengo Saiano, Brescia (iv). ■

Thomas Buizza, Operations Manager Omal spa

Risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto:

Quali sono state le fasi del progetto Walk The Talk?

Attraverso un'attenta analisi del mercato di approvvigionamento Cinese, nel 2014 l'ufficio Acquisti OMAL ha condiviso con la Direzione la necessità di superare i limiti imposti dalla volatilità monetaria cinese, iniziando un percorso di selezione di un partner alternativo.

La selezione si è basata su quattro criteri fondamentali:

1. Individuazione di un partner strategico in un paese che garantisse una migliore dinamica di rapporto valutario rispetto alla Cina ed al contempo offrisse la necessaria solidità governativa mostrando buoni indicatori macro-economici nel medio-lungo periodo.
2. Dimostrazione che il know-how, l'asset manageriale, la solidità finanziaria e la qualità del servizio, fossero all'altezza della filosofia aziendale OMAL.
3. Presenza di una particolare attenzione alle tematiche socio-ambientali, a livello dei migliori standard europei in tutte le fasi della supply-chain.
4. Valore aggiunto dimostrabile attraverso azioni di risk-assessment.

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

"Walk the Talk, in India", ha permesso di capire ed apprendere che si può:

1. Concretizzare valori ambientali e sociali di cui si parla molto nelle pratiche d'acquisto etiche, senza però mai co-creare attività concrete che possano dare agli stessi principi un respiro maggiore rispetto alla loro semplice sottoscrizione nel codice di condotta fornitori.

- 2. Generare valore includendo, ma allo stesso tempo superando, la mera finalità di riduzione del TCO, attraverso la condivisione con il fornitore non solo dell’approccio tecnico-economico rivolto al prodotto ma anche dei valori comuni che possono essere declinati in progetti sul territorio.
- 3. Coinvolgere un partner geograficamente lontano ma culturalmente vicino alla filosofia aziendale OMAL, al punto da mettersi in gioco predisponendo ore-lavoro per la co-creazione del modello secondo i bisogni della comunità locale ed accettando che i propri dipendenti prestino servizio per aiutare bambini marginalizzati e persone svantaggiate della comunità in cui l’azienda opera.
- 4. Replicare un modello di Innovazione Sociale originale, ideato da OMAL nel 2015, e adattato con flessibilità culturale e rigore tecnico alle esigenze dell’operation Acquisti e del fornitore, massimizzando gli impatti sociali in territori diversi e rafforzando l’eticità della supply-chain OMAL.
- 5. Considerare ormai come assodata l’importanza strategica dei progetti di Innovazione Sociale intesi come driver di miglioramento delle performance aziendali, secondo i modelli più avanzati di ibridazione profit/ non-profit e superando il meccanismo della filantropia (gratuito e spontaneo) per avvicinarsi ad un approccio strategico legato indissolubilmente al core-business aziendale, in questo caso di OMAL e del fornitore indiano.

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

- Il progetto “Walk the Talk, in India” ha fatto emergere, al momento, i seguenti benefici:
- 1. Individuazione di un nuovo partner commerciale affidabile ed in linea con i presupposti valoriali OMAL;
 - 2. Definizione dei nuovi criteri di valutazione, ottimizzando la ricerca futura di fornitori in Paesi in Via di Sviluppo attraverso un processo di scouting ancora più focalizzato a tutelare principi etici e di tutela ambientale;
 - 3. Rafforzamento della partnership OMAL-fornitore valorizzata, oltre che dalla condivisione del Codice Condotta fornitori, anche da un approccio proattivo da parte di entrambi verso le tematiche sociali;
 - 4. Prima cross-sectoral partnership mai realizzata tra Italia e India in materia di Innovazione Sociale applicata all’industria manifatturiera, tra buyer e fornitore;
 - 5. Engagement di 100 dipendenti indiani e Italiani (su base volontaria e lungo tutto il 2017). In particolare:
 - 25 dipendenti indiani per il progetto di piantumazione/ tutela del territorio franoso (attività già portate avanti tra fine dicembre e gennaio 2016-2017);
 - 5 dipendenti indiani per il progetto di conversazione inglese tra scuole elementari;
 - 10 dipendenti indiani per le attività di formazione in materia di igiene e avviamento alla micro-impresa nel settore tradizionale dello street-food;
 - 10 dipendenti indiani per le attività di formazione in materia di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate come giardinieri comunali.
 - 50 dipendenti italiani nella co-progettazione delle attività condivise tra le scuole elementari delle comunità di Rodengo Saiano e Pulikundram.
 - 6. Allineamento dei partner locali, in particolare:
 - NGO “International Justice Mission” – India, in qualità di referente dei bisogni dei beneficiari;
 - Autorità scolastiche pubbliche locali, in qualità di referenti per l’inserimento di attività di volontariato nei programmi scolastici della scuola scelta come partner;
 - Scuola Pubblica indiana “Sri Sarachamandan” specializzata nello sviluppo del metodo Montessori, in qualità di co-protagonista e beneficiario;
 - Scuola pubblica Italiana “Ai Caduti” – Rodengo Saiano (Brescia), in qualità di co-protgonista e beneficiario;
 - Volontari OMAL e dell’azienda fornitore, in qualità di tecnici di co-progettazione e volontari dediti alla realizzazione delle attività elencate al punto 4, pagina 6, della presente candidatura.
 - OMAL si aspetta che i numeri di adesione aziendale interna (volontari partecipanti) e di partner esterni (stakeholder beneficiari) continui a crescere fino a febbraio 2018, termine del progetto “Walk the Talk in India”.
 - 7. Benefici a livello di team-building tra i dipendenti OMAL e indiani, entrambi parte di un progetto innovativo e socialmente orientato che valorizza la loro sensibilità sociale;
 - 8. Riforestazione di una zona abbandonata e soggetta ad erosione dei suoli.

Ci sono stati dei benefici specifici degli Acquisti?

Grazie ai risultati di progetto ottenuti, l’ufficio acquisti:

Dispone di un fornitore qualificato che, oltre alle competenze tecniche e alla qualità del servizio e del prodotto, è fortemente focalizzato verso temi etico-ambientali in linea con i valori OMAL;

- Valorizza maggiormente la propria catena di fornitura in ottica di “Sustainable & Integrated Supply Chain Management”;
- Definisce e condivide con il fornitore nuovi parametri qualitativi di valutazione, che permettono all’azienda di avere una visione sempre più rivolta a inserire le pratiche dell’Ufficio Acquisti all’interno delle strategie di Brand Reputation aziendali;
- Riduce il TCO raggiungendo il principale scopo di qualifica, ovvero la mitigazione dell’effetto leva causato dall’indebolimento della moneta Europea rispetto a quella Cinese.

- Migliora il LEAD TIME e l’offerta di tecnologie integrate (fonderie a cera persa e sabbia per l’acciaio ed ancora sabbia per la ghisa) oltre poter contare su tre reparti di lavorazione meccanica dedicati a ciascuna di esse. Le caratteristiche del processo sopra descritto, quindi, permettono di usufruire di una produzione più snella, che ha ridotto del 10% le tempistiche da ordine a ready-to-ship. Inoltre la minor distanza geografica tra fornitore ed azienda ha permesso una riduzione del transit time da 45 a 30 giorni.

Quale è il messaggio che vuole trasmettere a seguito dell’esperienza vissuta con questo progetto?

Il progetto “Walk the Talk in India” ha permesso ad Omal di replicare iniziative di Innovazione Sociale particolarmente complesse, perché partecipate con il proprio territorio e con quello di un suo fornitore, innestando le attività all’interno delle reciproche value proposition. Il progetto, co-creato tra Ufficio Acquisti e Ufficio Innovazione Sociale, ha poi generato degli impatti misurabili e positivi dal punto di vista del rapporto con il fornitore e di coesione delle comunità, rafforzando la corporate citizenship delle due aziende. Questo è il percorso concreto di Innovazione Sociale che consiglio di intarprendere a tutte le aziende.

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
Trovare fornitori che sposassero interamente la politica di Innovazione Sociale di Omal sul territorio	Scouting e Qualificazione fornitori Valutazione volontà del fornitore di far propri i valori Omal e le azioni di volontariato sul territorio

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
Concretizzare valori ambientali e sociali di cui si parla molto nelle pratiche d’acquisto etiche, senza però mai co-creare attività concrete che possano dare agli stessi principi un respiro maggiore rispetto alla loro semplice sottoscrizione nel codice di condotta fornitori.	Coinvolgere un partner geograficamente lontano ma culturalmente vicino alla filosofia aziendale OMAL, al punto da mettersi in gioco predisponendo ore-lavoro per la co-creazione del modello secondo i bisogni della comunità locale ed accettando che i propri dipendenti prestino servizio per aiutare bambini marginalizzati e persone svantaggiate della comunità in cui l’azienda opera.	Estensione Modello sviluppato su altri Fornitori:
Generare valore includendo, ma allo stesso tempo superando, la mera finalità di riduzione del TCO, attraverso la condivisione con il fornitore non solo dell’approccio tecnico-economico rivolto al prodotto ma anche dei valori comuni che possono essere declinati in progetti sul territorio.	Svilippo Modello TVO (Total Value of Ownership) che include anche indicatori di innovazione sociale	replicare un modello di Innovazione Sociale originale, ideato da OMAL nel 2015, e adattato con flessibilità culturale e rigore tecnico alle esigenze dell’operation Acquisti e del fornitore, massimizzando gli impatti sociali in territori diversi e rafforzando l’eticità della supply-chain OMAL.
Considerare ormai come assodata l’importanza strategica dei progetti di Innovazione Sociale intesi come driver di miglioramento delle performance aziendali superando il meccanismo della filantropia (gratuito e spontaneo)	Sviluppo di un approccio strategico Azienda-Fornitore legato indissolubilmente al core-business e ai valori aziendali.	

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