

Procurement planning and strategic sourcing

a cura di Francesco Calì e Cristiano Cella

#1. INTRODUZIONE

L'articolo illustra il Progetto di implementazione di un nuovo modello funzionale ed organizzativo di indirizzo strategico degli approvvigionamenti direttamente collegato al piano strategico Snam. L'intervista a Cristiano Cella, Strategic sourcing manager di Snam, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del Progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Snam è la principale utility regolata del gas in Europa. Nata nel 1941 come Società nazionale metanodotti, da oltre 75 anni realizza e gestisce infrastrutture sostenibili e tecnologicamente avanzate che garantiscono la sicurezza energetica. Opera in Italia e, tramite partecipate, Albania (AGSCO), Austria (TAG e GCA), Francia (Teréga), Grecia (Desfa) e Regno Unito (Interconnector UK). È tra i principali azionisti di TAP (Trans Adriatic Pipeline) ed è la società maggiormente coinvolta nei progetti per la realizzazione dell'Energy union. Prima in Europa per estensione della rete di trasporto (32.625 km in Italia, oltre 41.000 con le partecipate internazionali) e capacità di stoccaggio di gas naturale (16,9 miliardi di metri cubi in Italia, oltre 20 miliardi con le partecipate internazionali), Snam gestisce il primo impianto di gas naturale liquefatto (GNL) realizzato in Italia ed è azionista di Adriatic LNG, il principale terminale del Paese e uno dei più strategici del Mediterraneo e, tramite Desfa, del terminale greco di Revithoussa, per una capacità di rigassificazione complessiva pro quota di circa 6 miliardi di metri cubi annui. Il suo modello di business è basato sulla crescita sostenibile, sulla trasparenza, sulla valorizzazione dei talenti e sullo sviluppo dei territori in ascolto e costante dialogo con le comunità locali, grazie anche alle iniziative sociali di Fondazione Snam.

#2. OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'obiettivo del progetto è stato di finalizzare un nuovo modello in ambito supply chain attraverso il quale poter disporre di una pianificazione degli approvvigionamenti direttamente correlata alle evoluzioni del piano strategico societario (strategic fit) e di garantire la gestione ottimale dei fabbisogni strategici mediante l'attivazione di specifici progetti interfunzionali (Fig.1). Il progetto, attivato nel corso dell'anno 2010 mediante l'attivazione di **team interfunzionali** dedicati e che ha coinvolto, ad oggi, circa **1.000** persone è stato sviluppato per finalizzare specifici progetti afferenti **fabbisogni strategici** individuati attraverso metodologie di calcolo e qualitative (piano strategico degli approvvigionamenti), basate sullo sviluppo prospettico dei fabbisogni di gruppo con orizzonte a 4/5 anni. Per la finalizzazione del nuovo modello, i team interfunzionali nominati hanno sviluppato nuove procedure, sistemi informativi, strutture organizzative, specifici progetti di change management, formazione ed addestramento.

#3. LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto è stato condotto da **supply chain Snam** con referenti di tutte le unità richiedenti,

e.g., Human Resources, Legal, Sustainability, ICT, Procurement e Finance: il manager strategic sourcing ha ricoperto il ruolo di project manager delle varie iniziative d'ambito progettuale.

Nelle fasi di impostazione progettuale sono stati coinvolti i manager delle varie unità procurement (Unità della funzione supply chain responsabili di effettuare gare per lavori, beni e servizi), mentre nelle fasi di sviluppo operativo e nei progetti di strategic sourcing è costante la presenza dei buyer competenti per la categoria merceologica in analisi.

Il progetto è stato finalizzato secondo la seguente **roadmap esecutiva**:

- Finalizzazione sistemi, procedure, change management, formazione su tematiche di **pianificazione degli approvvigionamenti**
- Finalizzazione sistemi, procedure, change management, formazione su tematiche di **strategic sourcing**
- Attivazione progetti di strategic sourcing con **team interfunzionali dedicati**.

Le fasi progettuali sono state le seguenti:

- Implementazione del nuovo modello di pianificazione degli approvvigionamenti**
 - Definizione nuovi processi, procedure, ruoli e



Francesco Calì

Managing director of Valeo-in



Cristiano Cella

Strategic Sourcing Manager Snam

responsabilità e matrice delle deleghe

b. Realizzazione di un **sistema informativo SAP** totalmente integrato con i sistemi di pianificazione societaria (PS e IM), amministrativi, di pianificazione della manutenzione e di supply chain (MM, PM e WM) e corredato da specifici reporting transazionali e di backup (BW) in grado di garantire la generazione del **piano degli approvvigionamenti** con orizzonte previsionale di **4/5 anni**

c. Change management su tutte le Unità di Gruppo con **road-show dedicato** presso le principali Sedi territoriali (**40**)

d. Addestramento e formazione **in aula** per tutti gli utenti coinvolti con sessioni specifiche in San Donato Milanese, Napoli, Roma, Crema, Catania e Torino

e. Go-live nuovo modello

2. Implementazione del nuovo modello di Strategic Sourcing

a. Definizione nuovi processi, procedure, ruoli e responsabilità e matrice delle deleghe

b. Realizzazione di un **sistema informativo** in grado di recepire il piano degli approvvigionamenti e, attraverso l'incrocio dei fabbisogni previsionali con gli obiettivi operativi supply chain derivati da quelli di gruppo, identificazione dei fabbisogni strategici, ovvero direttamente correlati al raggiungimento degli obiettivi societari

c. Produzione del **piano strategico degli approvvigionamenti** completo di masterplan dei potenziali progetti di strategic sourcing attivabili nell'orizzonte di piano

d. Change management sulle principali unità aziendali con **road-show dedicato** a San Donato Milanese, Roma, Torino e Napoli

e. Go-live nuovo modello

3. Promozione, sviluppo e gestione dei progetti di strategic sourcing con team interfunzionali

a. L'unità strategic sourcing attiva e gestisce **team interfunzionali** dedicati allo sviluppo dei singoli progetti di strategic sourcing in relazione alla data di presunta emissione RDA per la copertura dei fabbisogni strategici d'ambito.

#4. L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI PROCUREMENT

Il modello di procurement iniziale aveva come **principali caratteristiche**:

- Processo di procurement basato essenzialmente sul rispetto dei Service level agreement

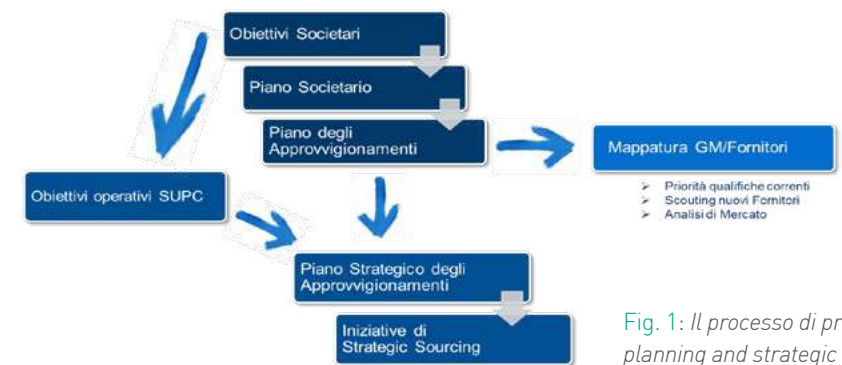


Fig. 1: Il processo di procurement planning and strategic sourcing

(SLA) di evasione delle RDA in funzione della tipologia di fabbisogno

- Procedure di gara parzialmente ristrette e condizionate
- Totalità delle risorse distribuita sulla totalità delle RDA da processare in relazione al momento di ricezione delle stesse
- Budget RDA indicati direttamente dalle unità richiedenti con complesse operazioni di riparametrazione verso il conto economico per il calcolo dei saving potenziali ottenuti
- Analisi della potenziale migliore strategia di approvvigionamento sviluppata solo per progetti rilevanti e comunque su indicazioni di comitati esterni alla funzione
- Attenzione delle strutture aziendali con responsabilità di standardizzazione e compliance storicamente rivolta verso il core business aziendale
- Informazioni strutturate non disponibili in merito ai fabbisogni previsionali delle singole unità richiedenti
- Funzioni di approvvigionamento decentrate nelle varie unità/società, oltre alla struttura supply chain centralizzata, con polverizzazione destrutturata di acquisti per fabbisogni trasversali (pulizia ambienti, gestione aree a verde, manutenzione impianti tecnologici, attività tecnico-legali, manutenzione impianti antincendio, etc.) con possibile perdita di sinergie e con scelta di Fornitori con limitate capacità di crescita
- Sistemi informativi non del tutto adeguati per lo sviluppo di attività di spending analysis e strategic fit
- Valutazione dell'adeguatezza delle vendor list non basata su dati prospettici, ma quasi esclusivamente su richieste di qualifica pervenute direttamente dai fornitori e quindi non su analisi di scenario o scouting mirato
- RDA spesso incomplete, con conseguente ri-

ciclo delle stesse verso le unità richiedenti con potenziali inefficienze di processo e possibili ritardi nella contrattualizzazione rispetto le date pianificate

• Analisi e gestione dei rischi lungo la filiera gestite in modo poco strutturato

Il nuovo Modello di Strategic Sourcing ha come punti chiave:

- Responsabilità di strategic sourcing di gestire specifici progetti per fabbisogni valutati come strategici, attivando i team interfunzionali in tempi molto anticipati rispetto l'emissione della RDA
- Condivisione con Finance dei Progetti con alto impatto EBIT, del piano di sviluppo, e delle metriche per il calcolo prospettico dell'impatto EBIT rilevato a seguito della finalizzazione dei Progetti stessi
- Definizione del Piano di Progetto e sua evoluzione
- Definizione della più idonea strategia di approvvigionamento
- Stima puntuale del valore del singolo contratto afferente il Progetto
- Definizione delle specifiche gestionali del contratto e verifiche di compliance
- Definizione degli scoring tecnico-economici e dei pesi relativa alla singola componente di valutazione
- Implementazione di simulazioni dell'impatto degli scoring tecnico-economici
- Definizione dei cluster di approvvigionamento per fabbisogni distribuiti, anche nel rispetto dei limiti previsti dal Codice Appalti
- Definizione e gestione dei Piani gare e dei Bandi di qualifica e di gara UE
- Definizione delle modalità di emissione delle RDA a cura delle Unità richiedenti
- Verifica adeguatezza della Vendor List ed attivazione dei processi di scouting e qualifica per garantire concorrenza e sostenibilità degli approvvigionamenti
- Definizione del Risk Management Paper per singolo Progetto, con l'individuazione delle azioni di mitigazione dei rischi individuati
- Calcolo del saving potenziale e, per fabbisogni OPEX, dell'impatto EBIT sul Piano Societario
- Follow-up sulle tematiche sviluppate durante il Progetto
- Sistemi integrati lungo l'intero ciclo passivo
- Sinergie contrattuali
- Supply Chain interlocutore unico nei confronti dei Fornitori. ■

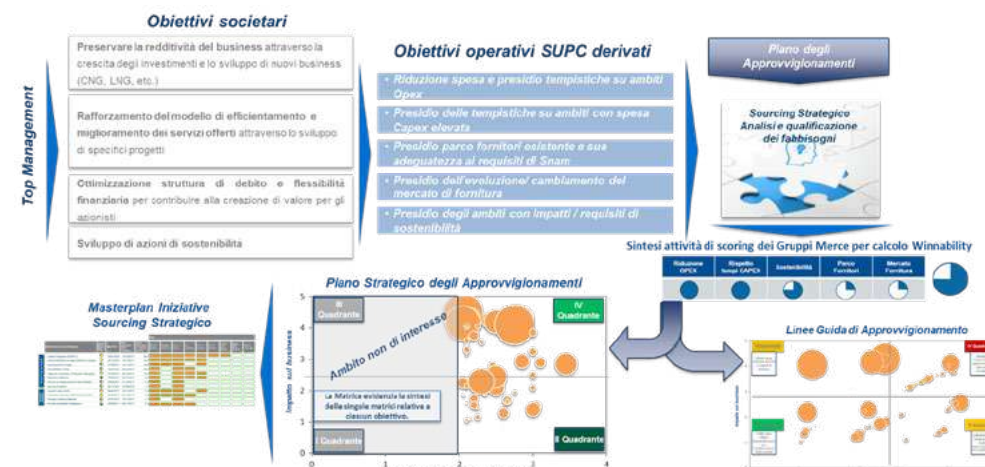


Fig. 2: Il nuovo modello di strategic sourcing

Cristiano Cella, Strategic sourcing manager di SNAM

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

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

Francesco, sentivamo l'esigenza di avere **visibilità anticipata dei fabbisogni futuri**, di distribuire le risorse in modo ottimale per il **raggiungimento degli obiettivi di gruppo**, di definire e quindi condividere con le altre funzioni aziendali **azioni e strategie innovative**, di mettere a fattor comune il know-how dei singoli per un **accrescimento generale delle competenze** e di generare un **interscambio** in grado di fornire strumenti distribuiti per una comunicazione efficace, oltre a quella di rivedere in modo critico **processi e strumenti** non più rispondenti alle nostre esigenze.

Che risultati avete ottenuto dal progetto?

Disporre di **informazioni strutturate e previsionali** su un orizzonte quinquennale circa i fabbisogni attesi, che hanno consentito di:
o Anticipare eventuali problematiche in merito **all'adeguamento delle vendor list**, attivando in tempi congrui specifiche attività di market intelligence e scouting di mercato e ottenere quindi un parco fornitori invitabile a gara nei tempi pianificati e **rappresentativo del mercato reale** per la categoria indagata
o Attraverso l'incrocio dei fabbisogni pianificati con indici **forex di adeguati sottostanti**, finalizzare simulazioni di scenario per individuare la **corretta strategia di approvvigionamento**
o Individuare **target price di riferimento prospettici** anche ai fini del calcolo dell'impatto del saving potenziale vs Ebit previsionale
o Predisporre il **piano strategico degli approvvigionamenti** per individuare i fabbisogni ad **alto impatto** sul raggiungimento degli obiettivi societari e attivare conseguentemente **specifici team interfunzionali** per la loro gestione
o finalizzare reporting operativo e manageriale per creare **efficienza** nelle unità procurement e pichiedenti, avendo a disposizione piani di formalizzazione/entrata delle RDA
o Condividere scenari e strategie ipotizzate con i fornitori invitabili, al fine di ottenere le migliori tariffe di mercato, ma garantendo le giuste marginalità ai fornitori stessi (**approccio win-win**)

Il progetto ha permesso di generare un vantaggio competitivo all'azienda?

Sicuramente il progetto ha permesso di:
o creare **valore** per il gruppo garantendo **efficienza e saving potenziali crescenti**, mitigazione dei rischi durante l'intera filiera di approvvigionamento, incremento costante in termini di **sostenibilità dei fornitori/forniture**, ritorno per gli azionisti, tempi reattivi degli investimenti coerenti con i piani di sviluppo societari, **compliance legale** sia in ambito pubblicitario che privatistico o garantire le migliori **strategie di approvvigionamento** applicando le più opportune leve commerciali
o prevenire **effetti lock-in** con i fornitori soprattutto per forniture strategiche
o indirizzare azioni di procurement utilizzando **matrici econometriche prospettiche** relative a fornitori, procurato, ordinato, fatturato, forniture in corso ed attese nel periodo di piano strategico degli approvvigionamenti

Che insegnamenti chiave avete tratto dal progetto finalizzato?

Il progetto ha permesso di avere molti spunti di lesson learned, provo a sintetizzarne alcuni:
• La cultura della pianificazione consente **analisi anticipate** rispetto le evidenze future e quindi garantisce la **rilevazione delle opportunità** e delle eventuali problematiche attese nei tempi che consentono di effettuare le migliori scelte per l'azienda
• Una base informativa prospettica solida e coerente rispetto la **vision aziendale** consente davvero il corretto approccio al mercato
• L'attivazione del processo di procurement, solo a seguito di un'analisi congiunta tra tutti gli attori coinvolti nello studio delle varianti di scenario, rende molto **fluida l'iter di gara** e garantisce evidenze economiche, preventivamente studiate nelle metriche di calcolo, al fine di un perfetto allineamento tra **supply chain, finance e stakeholders**
• La prevenzione dei **rischi sulla catena di fornitura** garantisce qualità, sostenibilità, certezza, rispetto della compliance ed etica commerciale, oltre a verifiche in merito alle **best practices di mercato** applicabili per la società
• Lavorare in **team interfunzionali** consente una **crescita costante** delle risorse interessate, poiché la condivisione di tematiche specialistiche accresce la **conoscenza cross-funzionale** e responsabilizza gli attori verso il raggiungimento degli obiettivi comuni
• La partecipazione a progetti complessi consente un'attenta **valutazione delle risorse impegnate** in merito ai loro hard and soft skills e quindi di individuare sentieri di carriera mirati
• La documentazione prodotta dai team interfunzionali diventa spesso un nuovo **standard contrattuale**
• La gestione di tematiche complesse e sensibili in ambito progettuale genera un **tesoro informativo** per l'intera supply chain utilizzabile per gare simili successive alla finalizzazione dei progetti
• Un attento **follow-up** effettuato con i gestori di contratti precedenti è la base di partenza per un progetto di sicura efficacia
• Anche a seguito dei risultati ottenuti dalla finalizzazione del progetto, abbiamo attivato il **Procurement lab**, fucina di idee e di azioni di miglioramento globale nella supply chain, che impegna diverse risorse delle funzioni procurement e strategic sourcing.

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
• Processo di procurement basato essenzialmente sul rispetto dei Service level agreement (SLA) di evasione delle RDA in funzione della tipologia di fabbisogno • Procedure di gara parzialmente ristrette e condizionate • Totalità delle risorse distribuita sulla totalità delle RDA da processare in relazione al momento di ricezione delle stesse • Budget RDA indicati direttamente dalle unità richiedenti con complesse operazioni di riparametrizzazione verso il conto economico dei saving potenziali ottenuti • Analisi della potenziale migliore strategia di approvvigionamento sviluppata solo per progetti rilevanti e comunque su indicazioni specifiche del comitato investimenti • Attenzione delle strutture aziendali con responsabilità di standardizzazione e compliance storicamente rivolta verso il core business aziendale • Informazioni strutturate non disponibili in merito ai fabbisogni previsionali delle singole unità richiedenti • Sistemi informativi non adeguati per lo sviluppo di attività di spending analysis e strategici fit • RDA spesso incomplete, con conseguente riciclo delle stesse verso le unità richiedenti con inefficienze di processo e ritardi nella contrattualizzazione dei contratti rispetto le date pianificate • Analisi e gestione dei rischi lungo la filiera gestite in modo poco strutturato	Nuovo Modello di Strategic Sourcing • Coinvolgimento esteso di tutte le funzioni interessate al nuovo processo • Attività capillari di change management, formazione e addestramento • Modulazione specifica di procedure, sistemi e organizzazione

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
• Strategic sourcing assume la responsabilità di gestire specifici progetti per fabbisogni valutati come strategici, attivando i team interfunzionali in tempi molto anticipati rispetto l'emissione della RDA • Condivisione con Finance dei progetti con alto impatto EBIT, del piano di sviluppo, e delle metriche per il calcolo prospettico dell'impatto EBIT rilevato a seguito della finalizzazione dei progetti stessi • Definizione del piano di progetto e sua evoluzione • Definizione della più idonea strategia di approvvigionamento • Definizione delle specifiche gestionali del contratto e verifiche di compliance • Definizione degli scoring tecnico-economici e dei pesi relativi alla singola componente di valutazione • Definizione dei cluster di approvvigionamento per fabbisogni distribuiti, anche nel rispetto dei limiti previsti dal Codice Appalti • Definizione e gestione dei piani gare e dei bandi di qualifica e di gara UE • Definizione delle modalità di emissione delle RDA a cura delle Unità richiedenti • Verifica adeguatezza della vendor list ed attivazione dei processi di scouting e qualifica per garantire concorrenza ed sostenibilità degli approvvigionamenti • Definizione del Risk management paper per singolo progetto, con l'individuazione delle azioni di mitigazione dei rischi individuati • Calcolo del saving potenziale e, per fabbisogni OPEX, dell'impatto EBIT sul piano societario • Follow-up sulle tematiche sviluppate durante il progetto • Sinergie contrattuali • Supply chain interlocutore unico nei confronti dei fornitori	Disporre di informazioni strutturate e previsionali su un orizzonte quinquennale circa i fabbisogni attesi, che hanno consentito di: • Anticipare eventuali problematiche in merito all'adeguamento delle vendor list, attivando in tempi congrui specifiche attività di market intelligence e scouting di mercato, e ottenere quindi un parco fornitori invitabile a gara nei tempi pianificati e rappresentativo del mercato reale per la categoria indagata • Attraverso l'incrocio dei fabbisogni pianificati con indici forex dei singoli sottostanti, finalizzare simulazioni di scenario per individuare la corretta strategia di approvvigionamento • Individuare target price di riferimento prospettici anche ai fini del calcolo dell'impatto saving potenziale vs EBIT previsionale • Predisporre il piano strategico degli approvvigionamenti per individuare i fabbisogni ad alto impatto sul raggiungimento degli obiettivi societari e attivare conseguentemente specifici team interfunzionali per la loro gestione • Finalizzare reporting operativo e manageriale per creare efficienza nelle unità procurement e richiedenti, avendo a disposizione piani di formalizzazione/entrata delle RD • Condividere piani dei fabbisogni e strategie ipotizzate con i Fornitori invitabili, al fine di ottenere le migliori tariffe di mercato, ma garantendo le giuste marginalità ai fornitori stessi (approccio win-win)

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: redazione@theprourement.it