

Dalla strategia degli acquisti alla riduzione dei costi totali

a cura di

Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Mirko Crinto: Operations Manager CFT Group

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta un Progetto di **implementazione di un Piano Strategico degli Acquisti**: dalla **revisione organizzativa**, dal **consolidamento della struttura** (persone e competenze), dallo **sviluppo di strumenti a supporto del processo d'acquisto**, fino all'**implementazione di azioni specifiche di miglioramento (riduzione del Costo Totale d'Acquisto)** per singola categoria merceologica.

L'intervista a Mirko Crinto, Operations Manager CFT Group permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti

#2. PRESENTAZIONE SOCIETÀ

CFT GROUP, leader negli impianti di processing and packaging, in particolare per l'industria alimentare e beverage, propone soluzioni tecniche innovative, flessibili e customizzate sulle esigenze del cliente

Il fatturato anno è di circa 180M€ con un fatturato d'acquisti di circa 100M€
Obiettivo CFT è stabilire rapporti commerciali di lunga durata con i propri clienti e di diventare un partner affidabile in grado di aiutarli a consolidare o migliorare la posizione di leader nei loro mercati di riferimento.

#3. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

- Migliorare la Competitività nel breve, medio e lungo period CFT Group, nell'ambito della propria strategia aziendale, ha sviluppato una strategia d'acquisto in grado di rafforzare il proprio business plan.



**Francesco
Calì**



**Mirko
Crinto**

- In particolare la **strategia d'acquisto** è stata focalizzata nell'ottenere la **competitività nel breve, medio e lungo periodo riducendo il Costo Totale d'Acquisto**.
- La **competitività d'acquisto** significa creare Valore (**Fig.1**) in termini di:
- 1. **Sicurezza d'approvvigionamento** e riduzione per i fornitori strategici del Supplier Risk
- 2. **Miglioramento della qualità e del servizio** attuali
- 3. **Riduzione dei Costi Totali d'Acquisto**
- 4. **Sviluppo dell'innovazione** (marketing d'acquisto tecnologico)

Fig. 1: Le aree di Generazione del Valore per migliorare la competitività

A. OBIETTIVI

L'obiettivo prioritario del progetto è stato quello di creare le condizioni "organizzative" per ottenere nel breve, medio e lungo periodo una riduzione del Costo Totale d'Acquisto, in particolare attraverso la **riorganizzazione del Processo d'Acquisto** (ruoli, responsabilità, persone, strumenti), la **Crescita professionale della struttura** su competenze specifiche d'acquisto (marketing d'acquisto, price analysis, negoziazione, ..).

In sintesi gli obiettivi del progetto ACQUISTI **Fig. 2** sono stati:

1. Riorganizzare la Direzione Acquisti (responsabilità, persone, strumenti) per garantire nel tempo il presidio ed il miglioramento del Costo Totale d'Acquisto
2. Far crescere professionalmente la struttura su competenze specifiche d'acquisto (marketing d'acquisto, price analysis, negoziazione, ..)
3. Definire obiettivi, per Famiglie merceologiche, di riduzione del Costo Totale d'Acquisto per generare un utile all'azienda

Il valore del Progetto è stato, una volta definite le strategie d'acquisto, tradurre in risultati le azioni prioritarie definite all'interno del Piano Strategico triennale.

Fig. 2: Gli obiettivi del Progetto



B. LE FASI DEL PROGETTO

Per generare una riduzione dei costi per i prossimi anni gli assi su cui si sta investendo sono:

1. **Organizzazione:** revisione del modello organizzativo
2. **Competenze:** necessità di un forte sviluppo e crescita delle competenze attuali
3. **Marketing d'Acquisto:** messa in concorrenza dei fornitori attuali
4. **Price Analysis:** sviluppo tecniche di Cost Breakdown Analysis per definire Target Price negoziali

In particolare il progetto è stato sviluppato in 3 fasi (**Fig.3**):

1. Nella prima fase **2016** si sono create le **condizioni organizzative, di crescita delle competenze e si sono sviluppate le prime azioni per attivare una riduzione dei costi (QUICK WINS)**
2. Nella seconda fase **2017**, dopo aver **rivisto l'organizzazione e formato le persone, si sono attivate le azioni con alto saving potenziale ed immediatamente implementabili. (MARKETING D'ACQUISTO)**
3. Nella terza fase **2018** si consolideranno le azioni intraprese precedentemente ed **implementata la PRICE ANALYSIS per la definizione di TARGET NEGOZIALI.**

Fig. 3: Le 3 Fasi di sviluppo del Progetto



Mirko Crinto, Operations Manager CFT Group

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

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

Lo scopo principale è stato quello di sviluppare una funzione acquisti strategica che potesse migliorare la competitività dell'azienda in termini di costo, servizio e qualità

Credo che avere un'organizzazione idonea, avere persone competenti e motivate e avere strumenti di supporto al processo d'acquisto sono la garanzia per raggiungere gli obiettivi di performance d'acquisto.

Quali sono state le priorità del Progetto?

Le azioni di miglioramento implementate nel primo anno hanno avuto due obiettivi principali: portare nel breve periodo un saving immediato che avesse impatto direttamente sul conto economico dell'anno di avvio del progetto ed impostazioni delle azioni con impatto nei successivi due anni.

In particolare le azioni prioritarie quali sono state?

Le azioni prioritarie sviluppate per portare immediatamente una riduzione del costo totale d'Acquisto sono state innanzitutto la definizione di **premi di fine anno** al raggiungimento di target pre-definiti (bonus sul fatturato) con riferimento al fatturato sviluppato nell'anno solare per consolidare anche il rapporto con i principali fornitori partner in ottica win-win; poi il **cambio mix** di codici di lavorazione a disegno su fornitori già qualificati ed assegnazione delle forniture sulla base delle specifiche specializzazioni dei fornitori e convenienza economica; per ultimo lancio **di TENDER** su alcune categorie d'acquisto dove si sono valutate buone opportunità di generare un saving immediato senza aver vincoli d'acquisto e rischi di fornitura.

Quali obiettivi vi siete posti per il 2017 e 2018?

L'obiettivo del 2017 e 2018 anno sarà di consolidare le azioni messe in atto nel 2016 di continuare a lanciare nuove azioni di miglioramento per la riduzione del TCO e passare sempre più da una logica di progetto ad una logica di processo per consolidare nel tempo le azioni implementate e i risultati ottenuti cercando di velocizzare, una volta identificate le opportunità di miglioramento, il raggiungimento dei risultati. Per accelerare questo processo di miglioramento sono state definite 3 riunioni mensili di miglioramento delle performance d'acquisto: una per l'asse dei Costi, una per l'asse del Servizio, una per l'asse Qualità.

Quali sono stati i prerequisiti per la riuscita del Progetto?

Per avere una **garanzia di ottenimento degli obiettivi i prerequisiti del progetto** sono stati e sono tuttora:

1. **Commitment** da parte dell'Amministratore Delegato
 2. **Chiarezza di obiettivi**
 3. **Pianificazione** puntuale del Progetto
 4. **Coinvolgimento e responsabilizzazione** del Team di lavoro sui risultati ottenuti
 5. **Motivazione del personale** attraverso la crescita professionale e un **incentivo economico** di «Team di Lavoro» all'ottenimento dei risultati
 6. **Supporto iniziale ed autonomia del gruppo di lavoro** nell'implementare le azioni e nel mantenere i risultati nel tempo
- Il controllo costante dei risultati ottenuti** per ogni fase del progetto ha permesso di essere reattivi e tempestivi nel modificare e mettere a punto le azioni in corso e nell'attivare nuove azioni più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi.

RISULTATI OTTENUTI

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

Il progetto ad oggi, per ognuna delle aree di miglioramento, è in linea agli obiettivi definiti inizialmente, sia a livello economico che a livello di aspetti organizzativi e di sviluppo di strumenti di supporto. In particolare abbiamo sviluppato di un **strumento web interfacciato con il nostro sistema gestionale** Sap per la gestione di tutto il processo negoziale (preparazione tecnica alla trattativa, monitoraggio delle performance negoziali, tracciabilità della "storia negoziale" dei fornitori, ...) e migliorare quindi l'efficacia negoziale del Buyers.

Che suggerimenti può dare a chi deve affrontare un Progetto Strategico di riduzione dei costi totali d'Acquisto?

La mia convinzione è che su ogni progetto di miglioramento degli Acquisti, nel nostro caso di un Piano Strategico degli Acquisti triennale, è fondamentale creare le condizioni organizzative, di competenze delle persone e di strumenti di supporto al processo d'acquisto, che permettano di generare nel tempo miglioramenti di performance nelle specifiche Categorie Merceologiche.

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	
Competenze dei buyers non adeguate	Piano di formazione e affiancamento a progetti operativi	Effettuare una precisa e puntuale analisi delle competenze
Struttura (n° persone) non adeguata a gestire attività a valore	Inserimento nuove persone con un ritorno dell'investimento fatto	
Tempo a disposizione dei buyer limitato con attività operative e a poco valore aggiunto	Analisi delle attività per ridurre le attività operative e pianificazione delle attività a valore aggiunto	
Strumenti di supporto al processo negoziale	Sviluppato uno strumento web per la gestione di tutto il processo negoziale (preparazione tecnica alla trattativa, monitoraggio delle performance negoziali, tracciabilità della "storia negoziale" dei fornitori, ...)	
Governance dei risultati di performance d'acquisto	Definizione di KPI puntuali su Costi, Qualità e Servizio ed impostazione riunioni di miglioramento	

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
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 partner, ed ottenimento di un saving medio del 2%	Sulle altre aziende del Gruppo
Messa in concorrenza dei "fornitori storici" con analisi di mercato e analisi dei prezzi (scomposizione costi)	% di saving medi (dal 5% al 10%)	
Pianificazione dei progetti e gestione dell'avanzamento attraverso lo sviluppo di Schede Progetto	Responsabilizzazione dei Buyer su pianificazione e rispetto delle scadenze definite	
Governance del processo negoziale	Misura dell'efficacia negoziale dei buyers	

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