

Il caso LAVAZZA

INNOVAZIONE

coinvolgere il Fornitore per migliorare

a cura di

Francesco Cali: Managing Director VALEO-in

Federico Morra: Chief Purchasing Officer LAVAZZA



**Francesco
Cali**



**Federico
Morra**

Lavazza coinvolge i fornitori nel processo di riduzione dei costi. Questo il cuore del progetto Innovazione portato avanti da Federico Morra, Chief purchasing officer di Lavazza. La Direzione acquisti, ha dunque ideato il progetto Innovazione che, per la prima volta, coinvolge i fornitori come parte attiva del programma Lavazza rivolto al miglioramento continuo ed all'innovazione strategica. Attraverso questo progetto, si è colta l'occasione per portare all'interno dell'azienda, l'innovazione, mettendo in campo risorse interne e esterne. In aggiunta ai fornitori, principali detentori del know-how tecnologico, le figure chiave del progetto sono state: Il Procurement Governance & Dvpt Manager che, impostando, coordinando, monitorando e coinvolgendo opportunamente tutti gli Enti aziendali, ha assunto il ruolo di PM e i Buyers che hanno stimolato positivamente i fornitori nella creazione di nuove idee e si sono occupati della valutazione e selezione preliminare delle proposte ricevute. L'idea è nata a fine 2014 con il supporto di alcune funzioni aziendali che collaborano nella definizione del Regolamento di partecipazione e dei criteri di valutazione delle proposte e del piano

di incentivazione. Ad inizio 2015 il progetto è partito con l'invito, da parte dei buyer ai fornitori selezionati, di presentare entro Marzo le proposte tecniche secondo il Regolamento. Dopo una valutazione preliminare delle stesse, i Buyer hanno trasmesso quelle selezionate al Team Operativo per la pre-fattibilità tecnica e la determinazione del Business Case. Le proposte ritenute idonee hanno visto la finalizzazione dell'accordo e la definizione degli Enti e fornitori coinvolti nel piano d'implementazione. Inoltre per queste c'è stata la possibilità di implementazione, nel secondo semestre del 2016, a seguito di un test e di prove di omologazione. I fornitori si sono poi occupati della valorizzazione del Saving e del relativo Premio economico e/o di visibilità a livello mezzo web/stampa come definito dal Regolamento. (vedi Fig.1)

Il progetto può essere sintetizzato in 3 Fasi: (Fig.1)

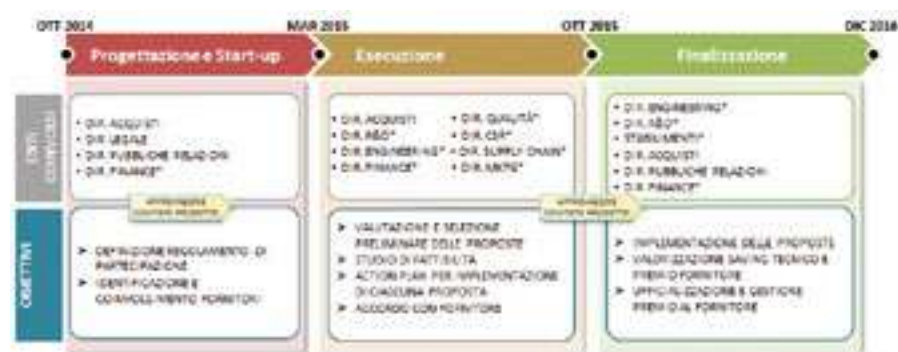
1) Progettazione e Start-up

a) Definizione del regolamento di partecipazione:

Il Procurement Governance & Dvpt Manager ha istituito un tavolo di lavoro al quale hanno collaborato i colleghi delle Direzioni Legale, Finance e PR

Lavazza, fondata a Torino nel 1895 dall'omonima famiglia, produce caffè da quattro generazioni. Al sesto posto nella classifica dei torrefattori mondiali, il Gruppo è oggi presente in oltre 90 Paesi attraverso consociate e distributori, esporta il 55% della sua produzione, impiega circa 3 mila persone, con un fatturato di oltre 1,4 miliardi di euro (stima 2015). Da sempre con lo sguardo rivolto al futuro, la parola innovazione fa parte del suo DNA da oltre 120 anni: dal concetto di miscela, alla conservazione sottovuoto, al lancio sul mercato dei sistemi chiusi.

Fig. 1: Le 3 Fasi di sviluppo del Progetto



per definire:

- Le tipologie di proposte ed i relativi criteri di ammissibilità
- La documentazione da utilizzare per la presentazione delle proposte
- I criteri di valutazione
- Il piano d'incentivazione
- La stesura del regolamento ufficiale di partecipazione

b) Identificazione e coinvolgimento fornitori:

- GEN 2015 - I Buyer, in accordo con i propri clienti interni, hanno identificato i fornitori da coinvolgere nel programma e li hanno formalmente invitati alla partecipazione, attraverso lettere provviste di regolamento dopo la condivisione con il Comitato Prodotto.
- 15 MAR 2015 termine entro il quale i fornitori sono stati chiamati a presentare le proprie proposte, utilizzando la modulistica preposta.

2) Esecuzione

a) Valutazione e selezione preliminare proposte

I Buyer, coordinati dal Procurement

Governance & Dvpt Manager si sono occupati:

- della valutazione e selezione preliminare delle proposte ricevute, verificando la conformità ai criteri indicati nel regolamento.
- dell'aggiornamento della valutazione della propositività del fornitore nel sistema del Vendor Rating Lavazza
- della trasmissione delle proposte selezionate al Team Operativo per lo svolgimento della fase successiva.

b) Studio di fattibilità delle proposte

• Il Team Operativo (Costituito da colleghi esperti delle seguenti Direzioni: R&D, Engineering & Continuous Improvement, Supply Chain, Qualità, Finance, CSR, Marketing) guidato dal **Procurement Governance & Dvpt Manager**, ha istituito un calendario di incontri (cadenza quindicinale) per discutere le proposte ricevute, determinare il Business Case e completare lo studio di fattibilità.

- I Buyer si sono occupati di supportare l'attività e di garantire il feedback ufficiale ai fornitori.

c) Determinazione action plan per implementazione proposte

• Per le proposte, il cui studio di fattibilità ha dato esito positivo, Il Team Operativo* ha determinato l'action plan, identificando chiaramente le attività, gli owner e i tempi necessari per l'implementazione.

• Una volta finalizzati, I business case e relativi action plan sono stati presentati dal Procurement Governance & Dvpt Manager al Comitato Prodotto per l'approvazione a procedere.

d) Accordi con i fornitori

I Buyer, per le proposte selezionate, si sono occupati di concordare con il fornitore le attività necessarie per l'implementazione e le relative tempistiche,

3) Finalizzazione

a) Implementazione delle proposte

- Gli **Enti tecnici** di riferimento lavorano con i fornitori sulle attività previste a piano in termini di prove preliminari, omologazioni e avviamento produttivo.
- I **Buyers** supervisionano e supportano le attività

b) Valorizzazione Saving Tecnico e gestione premio al fornitore

c) Quando le proposte sono implementate, la Direzione Finance e la Direzione Acquisti provvedono alla valorizzazione del saving e relativo premio economico:

d) 50% del Saving annuo (al netto degli investimenti), ottenuto a seguito dell'implementazione della proposta. In aggiunta, sono previste le seguenti forme di incentivazione:

Elementi del sistema incentivazione	Proposte di innovazione	Proposte di riduzione costi
Valutazione positiva nel Vendor Rating Lavazza	✓	✓
Menzione sul Digital House Organ "Coffee Magazine" di Lavazza	✓	✓
Autorizzazione a comunicare sulle testate Trade del settore di riferimento	✓	✗
Attività di comunicazione specifica a cura dell'ufficio stampa di Lavazza	✓	✗

Federico Morra, Chief Purchasing Officer Lavazza

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

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

Lo scopo principale è stato di stimolare, attraverso un sistema di incentivazione, la generazione di proposte tecniche finalizzate alla Riduzione dei costi e/o all'innovazione da parte dei fornitori sui relativi beni e servizi. Credo che la corresponsabilizzazione dei fornitori su attività di miglioramento sia determinante per il rafforzamento della relazione di fornitura nel medio e lungo periodo..

Come hanno risposto all'iniziativa i fornitori e quanti hanno aderito?

Su 110 fornitori coinvolti circa il 40% ha aderito al progetto in modo propositivo inviando 115 proposte.

Qual è stata la qualità delle proposte presentate dai Fornitori?

Delle 115 proposte ricevute, 41 sono state considerate interessanti e, conseguentemente, oggetto di analisi e Business Case. E' stato stimato che le TOP 5 (attualmente in fase di implementazione) possano generare un potenziale saving netto sui 12 mesi pari a ≈ 2,11 Mln €

Qual è stato il contributo delle altre funzioni per la riuscita del Progetto?

Le relazioni con le altre funzioni aziendali, durante lo svolgimento del progetto, si sono intensificate e rafforzate grazie alla condivisione di un obiettivo comune il cui raggiungimento era basato sulla valorizzazione del contributo di ogni funzione e sull'assunzione di un ruolo proattivo della Direzione Acquisti nell'ideazione, nell'organizzazione e gestione delle diverse fasi progettuali.

Quali sono stati gli insegnamenti chiave di questo progetto?

Grazie alla collaborazione con i fornitori e gli Enti interni, i Buyer coinvolti nel progetto hanno avuto l'opportunità di ampliare le proprie competenze e di approfondire temi quali la conoscenza del mercato in termini di nuove soluzioni e tecnologie dei beni e servizi acquistati; i processi di industrializzazione e l'analisi dei costi.

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

La Direzione Acquisti, nella figura del Procurement Governance & Dypt Manager, ha ideato e coordinato ogni fase del progetto, avvalendosi del supporto e delle competenze di diversi Enti aziendali (Dir. Legale, Finance, CSR, Engineering & Continuous Improvement, R&D, Stabilimenti, PR) dando evidenza di diverse opportunità e benefici come il potenziale il saving netto sui 12 mesi delle TOP 5 (ammonta a ≈ 2,11 Mln €), la raccolta di 115 proposte, 41 delle quali sono state oggetto di Business case, il miglioramento nella relazione con i fornitori, sempre più caratterizzata da una collaborazione reciproca ed uno scambio di informazioni e know-how più efficacemente, l'ampliamento delle competenze tecniche dei Buyer e della conoscenza del mercato, l'assunzione, da parte del reparto acquisti, di un ruolo pro-attivo nei confronti degli altri Enti aziendali e la valorizzazione del contributo di ogni funzione all'Innovazione, in particolare della Direzione Acquisti.

Quali sono i principali impatti che il progetto ha avuto sul raggiungimento degli obiettivi specifici dell'Azienda?

Il progetto 'Innovazione ha supportato il cambiamento ed il miglioramento del processo d'acquisto dando una forte spinta all'innovazione (come elemento necessario di competitività), ha favorito l'impostazione della relazione con i fornitori sulla collaborazione reciproca e sullo scambio di informazioni e di know-how e ha ridotto le tempistiche solitamente necessarie per la presentazione di idee innovative.

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
Necessità di trovare nuove idee di riduzione del costo d'acquisto.	Lancio strutturato del Progetto INNOVAZIONE e Governance delle fasi di implementazione da parte della Direzione Acquisti.
Scarsa motivazione del fornitore a partecipare a progetti di miglioramento congiunti.	Definizione del Regolamento di partecipazione, dei criteri di valutazione delle proposte e del piano di incentivazione per il fornitore.
Necessità di velocizzare il processo di cost reduction.	Creazione di un team interfunzionale (R&D, Engineering & Continuous Improvement, Supply Chain, Qualità, Finance, CSR, Marketing) con il partecipazione del fornitore ,corresponsabile delle idee di miglioramento, delle decisioni di implementazione e dei risultati.

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
Coinvolgimento e corresponsabilizzazioni di altre funzioni aziendali con la Direzione Acquisti è parte integrante dei processi di innovazione in azienda.	LE RELAZIONI CON LE ALTRI FUNZIONI AZIENDALI si sono intensificate e rafforzate grazie alla condivisione di un obiettivo comune il cui raggiungimento era basato sulla valorizzazione del contributo di ogni funzione e sull'assunzione di un ruolo proattivo della Direzione Acquisti nella gestione del Progetto.	Estensione del modello ad altri prodotti , Categorie Merceologiche.
Crescita competenze dei Buyer.	Accrescimento COMPETENZE quali: • conoscenza del mercato in termini di nuove soluzioni e tecnologie dei beni e servizi acquistati; • processi di industrializzazione; • analisi dei costi.	
Definizione di un processo di generazione delle idee con il fornitore parte attiva del team.	Su 110 fornitori coinvolti circa il 40% ha aderito al progetto in modo propositivo inviando 115 proposte. Delle 115 proposte ricevute, 41 sono state considerate interessanti. E' stato stimato che le TOP 5 possano generare un potenziale saving netto sui 12 mesi pari a ≈ 2,11 Mln €	

RISULTATI OTTENUTI

La Direzione Acquisti, nella figura del Procurement Governance & Dvpt Manager, ha ideato e coordinato ogni fase del progetto, avvalendosi del supporto e delle competenze di diversi Enti aziendali (Dir. Legale, Finance, CSR, Engineering & Continuous Improvement, R&D, Stabilimenti, PR), dando evidenza di diverse OPPORTUNITA' e BENEFICI, in particolare:

- Saving importante: potenziale saving netto sui 12 mesi delle TOP 5 ammonta a ≈ 2,11 Mln €
- Forte adesione: su 110 fornitori coinvolti sono state raccolte 115 proposte, delle quali 41 sono state oggetto di Business Case.
- Tempistiche contenute per la presentazione delle proposte, al fine di favorire la massima efficacia e concentrazione da parte dei fornitori.
- Miglioramento nella relazione con i fornitori, sempre più caratterizzata da una collaborazione reciproca ed uno scambio di informazioni e know-how più efficace.
- Ampliamento delle competenze tecniche dei Buyer e della conoscenza del mercato.
- Assunzione, da parte di Acquisti, di un ruolo pro-attivo nei confronti degli altri Enti aziendali.
- Valorizzazione del contributo di ogni funzione all'Innovazione, in particolare della Direzione Acquisti.

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