

IL CASO SCL Italia spa

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Emilio Spinelli: Direttore Acquisti SCL Italia spa

Global Sourcing per ridurre il Costo Totale d'Acquisto ed eliminare il rischio di fornitura

Questo articolo affronta un progetto di Global Sourcing ove l'indicatore TCO (Total Cost of Ownership) è stato il principale driver di valutazione economica, seppur assieme ad altri aspetti strategici e di applicabilità.

È fondamentale, per i progetti di Marketing d'Acquisto, utilizzare come **driver di valutazione il modello "TCO - Global Sourcing"** che permette di decidere sulla base di tutti i parametri la scelta che **crea maggior valore per l'azienda**, una volta definiti i parametri decisionali (TCO, livello di servizio, flessibilità, rischio di fornitura etc).

L'intervista a Emilio Spinelli, Direttore Acquisti SCL, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati a oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

SCL Italia Spa (SCL) è un'azienda chimica italiana che da due secoli sviluppa prodotti a base di boro.

Produttore europeo leader del settore, opera in un mercato notevolmente diversificato che va dal nucleare all'elettronica, dal chimico fino alla farmaceutica. Dal 2014 la SCL Italia entra nel business dei sequestranti tramite l'acquisizione di **Quimicos Essiod SA (QE)**, azienda argentina leader nella sintesi di agenti chelanti e chelati, oggetto di questo progetto.

Il fatturato d'acquisti supera i 20 milioni di euro, di cui l'80% relativo alle materie prime.

IL PROGETTO

Obiettivi

Gli obiettivi sono stati duplici: da un lato **ridurre le monoforniture sull'acquisto di alcune materie prime strategiche** utilizzate da entrambi gli stabilimenti; dall'altro **generare una riduzione del TCO d'Acquisto**.



Francesco Calì



Emilio Spinelli

▶ Seguimi anche su
www.theprocurement.it



Webinar
• Il Piano Strategico degli Acquisti: Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto
• Il Piano Strategico ed operativo di Categorie Merceologiche: il Category Plan

Lo sviluppo del progetto

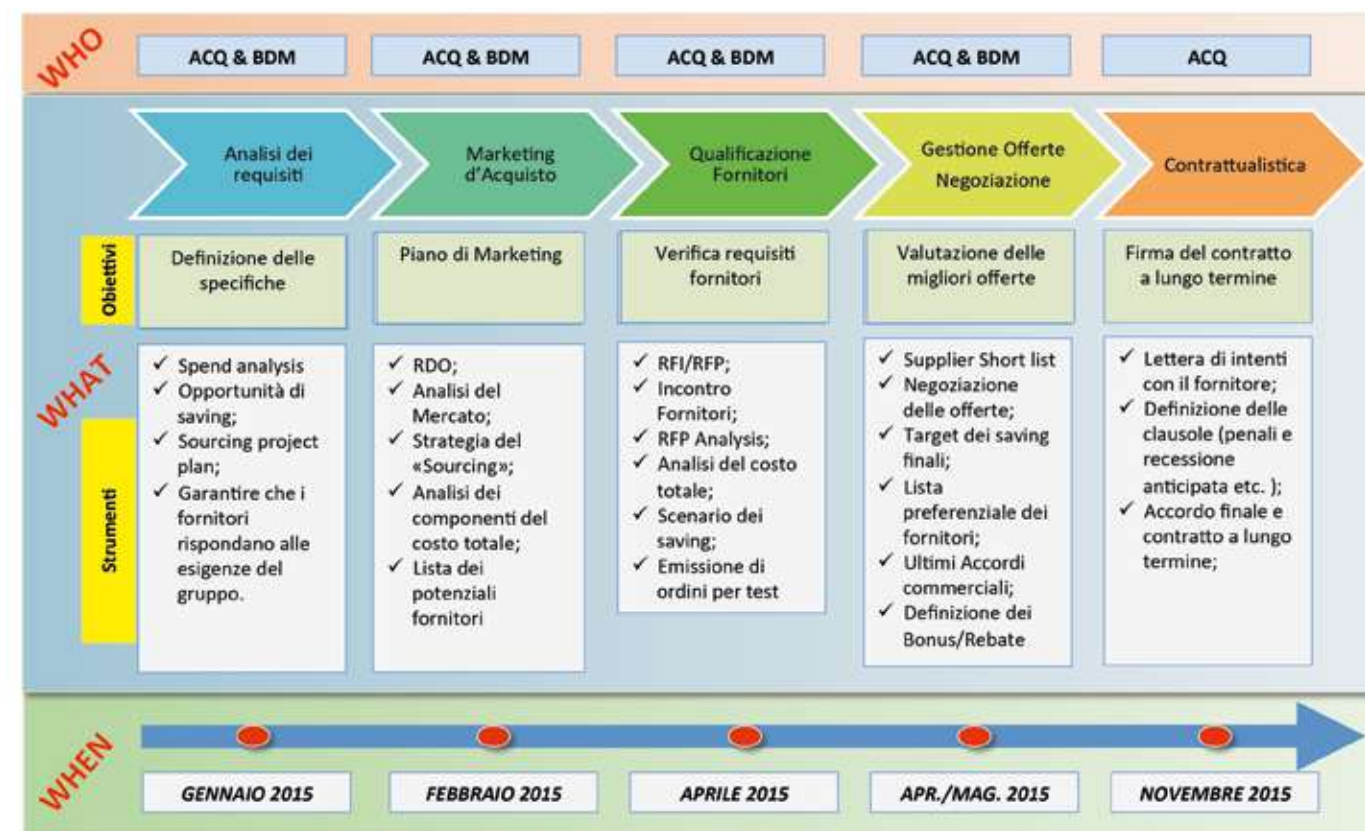
Dopo aver analizzato i requisiti e le specifiche d'acquisto, si è definito un **piano di marketing d'acquisto a livello mondiale** per identificare sul mercato nuove opportunità, con l'obiettivo specifico di ridurre il rischio attuale e ottenere una riduzione del TCO; il processo di qualificazione dei fornitori individuati, di valutazione delle offerte e di negoziazione hanno permesso di attivare un certo numero di nuovi fornitori e ciò ha reso conseguibili gli obiettivi iniziali del progetto.

Le principali fasi del progetto sono state:

- #1. *Analisi della situazione corrente*: uno/due fornitori nazionali che determinavano i prezzi.
- #2. *Analisi del mercato mondiale di riferimento*: scoperta di nuovi fornitori asiatici, americani, europei.
- #3. *Valutazione delle offerte* e selezione di una short list: analisi dei rischi.
- #4. *Selezione di un fornitore principale* (asiatico), non considerando il costo ma il posizionamento del fornitore sul mercato della fornitura.
- #5. *Emissione ordini spot* per valutare l'andamento delle forniture.
- #6. Valutazione e attivazione di un *secondo fornitore* per creare concorrenza.
- #7. *Emissione di ordine/contratto a medio termine* con primario fornitore asiatico.
- #8. Discussione finalizzata a un *contratto annuale con il fornitore principale*, senza vincolo sulle quantità, con previsione di penali per qualità, ritardo di consegna, bonus di fine anno, possibilità di rinegoziare il contratto se il prezzo di riferimento scende.

Per mantenere nel tempo i benefici ottenuti è stato definito con il nuovo fornitore un **contratto pluriennale** che ha permesso di impostare e sviluppare un **rapporto di partnership**. Nella Fig.1 sono rappresentate le principali fasi del progetto.

Fig.1 - Le fasi del Progetto di Global Sourcing



L'intervista a Emilio Spinelli.

Il Direttore Acquisti SCL risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto di Global Sourcing.

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a implementare il Progetto di Global Sourcing?

L'azienda, a seguito della necessità di ridurre il rischio di fornitura su alcune materie prime strategiche dove esisteva un solo fornitore, ha deciso di implementare un progetto di global sourcing per identificare nuovi fornitori che potessero servire anche la sede dell'azienda acquisita in Argentina. Oltre a questo, si è aggiunto anche l'obiettivo di riduzione del TCO d'acquisto, attraverso la creazione di concorrenza.

Come si sono definite le priorità e la scelta delle tecniche da utilizzare nel Progetto di Global Sourcing?

La priorità è stata determinata dall'importanza strategica delle materie prime acquistate, valutando anche le possibili sinergie con l'azienda argentina acquisita. La metodologia scelta e utilizzata è stata "Tender for Improvement", che ha come focus lo sviluppo strategico di accordi quadro con il fornitore partner. Il progetto è durato 10 mesi: l'obiettivo non era fare una richiesta d'offerta spot, ma sviluppare un processo di selezione di un fornitore/partner competitivo. Sappiamo che più lungo è il processo negoziale, più i risultati sono efficaci, soprattutto nella scelta di cambiamento e qualificazione di un nuovo fornitore di prodotti strategici per l'azienda.

Come valuta e che importanza dà allo sviluppo di un modello di valutazione dei progetti di Global Sourcing in ottica TCO?

La valutazione dei fornitori per scegliere il partner strategico è stata fatta attraverso il TCO d'acquisto (Fig.2 - Il Modello TCO utilizzato). In particolare, il calcolo del TCO è stato eseguito andando a valutare dal punto di vista economico non solo i prezzi d'acquisto ma anche i costi comuni con il fornitore, i costi interni all'azienda generati dal fornitore e i costi di non performance del fornitore (ritardi e qualità). La valutazione delle offerte è stata fatta integrando, oltre al parametro TCO, l'aspetto di sicurezza d'approvvigionamento (Risk Management).

Quali sono le principali fasi metodologiche del progetto sviluppato?

La metodologia implementata è stata "Tender for Improvement"; questa permette,

una volta definiti i parametri di valutazione dei fornitori e delle offerte, di scegliere il fornitore con cui definire un accordo quadro con orizzonte di 2 / 3 anni. I benefici per cliente e fornitore sono reciproci per tutta la durata dell'accordo; inoltre c'è la possibilità, attraverso la "clausola di competitività", di rescindere il contratto qualora il fornitore non si dimostri competitivo rispetto all'evoluzione del mercato e a nuove offerte di altri fornitori censiti.

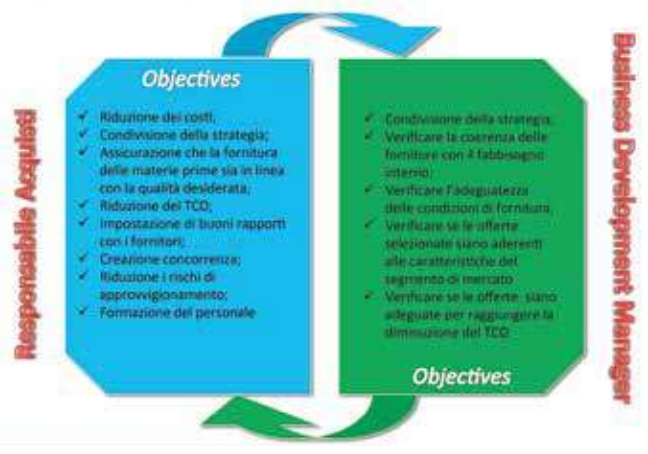
In particolare, quali sono state le valenze e i punti chiave del Progetto?

La partecipazione nel Team di lavoro del CEO e del Business Developer Manager, oltre al commitment ottenuto, ha stimolato la condivisione degli obiettivi, permettendo d'individuare e aggregare la domanda interna e selezionare sul mercato i fornitori migliori. In particolare, la condivisione di obiettivi tra Acquisti e Commerciale ha consentito di lavorare su un unico obiettivo comune. (Fig. 3 - Obiettivi Acquisti e Commerciale) La corresponsabilizzazione su obiettivi e risultati di tutti i componenti del Team è stata il punto chiave del progetto che ha creato le condizioni interne per raggiungere gli obiettivi sul mercato dei fornitori.

Fig.2 – Il Modello TCO utilizzato



Fig. 3 – Obiettivi Acquisti e Commerciale



1. LESSONS 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
Presenza di monofornitore su Materie Prime Strategiche	Scouting su mercato mondiale di fornitori alternativi che rispettassero le esigenze e specifiche d'acquisto SCL
Scelta di un global supplier anche per la sede argentina	Definizione metodologia "Tender for Improvement" e valutazione dei fornitori con il TCO
Coinvolgimento del Business Development Manager → condividere gli obiettivi progettuali	Creazione di un Team di lavoro con il coinvolgimento anche del CEO

2. LESSONS 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
Definizione e implementazione della Metodologia "Tender for Improvement"	Scelta di fornitori partner con sviluppo di accordo quadro pluriennale	Estensione del modello "Tender for Improvement" su ulteriori Categorie Merceologiche
Valutazione dei fornitori con il parametro TCO e non solo sul prezzo	-25%	
La corresponsabilizzazione su obiettivi e risultati di tutti gli attori del processo d'Acquisto è stata il punto chiave del progetto che ha creato le condizioni interne per raggiungere gli obiettivi sul mercato dei fornitori.		

RISULTATI OTTENUTI

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

Il progetto di Global Sourcing tra la sede italiana e quella argentina ha permesso di ridurre le monoforniture sull'acquisto di alcune materie prime strategiche utilizzate da entrambi gli stabilimenti, con conseguente riduzione del TCO d'Acquisto (-25%). I risultati sono stati ottenuti allargando il mercato dell'offerta e migliorando la gestione del rapporto con il mercato stesso, nonché rivedendo il paradigma del rapporto cliente/fornitore, per condividere obiettivi e risultati. Comprare meglio (più valore, più servizio, minor rischi di fornitura) è stato l'obiettivo che ha guidato tutte le fasi del progetto. Il progetto ha inoltre permesso di focalizzarsi sulla gestione della spesa (facendo sì che la domanda interna fosse coerente con gli obiettivi), ha migliorato la gestione delle offerte (svolta con l'ottica del risultato aziendale) e ha migliorato l'attività di scouting dei fornitori. In sintesi i risultati sono stati:

- Garanzia costante della qualità delle materie prime
- Certezza e sicurezza della fornitura
- Riduzione del TCO
- Saving sui prezzi d'acquisto (-27%)
- Integrazione delle politiche d'acquisto tra le sedi italiana e argentina. ■

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