

The Procurement Awards 2016

di Giulio Carloni

Se il buon giorno si vede dal mattino, la prima edizione degli Awards annuncia un futuro scintillante

Nella gerarchia dei bisogni messa a punto dallo statunitense Abraham Maslow nel suo libro “Motivazione e personalità” - ancor oggi un caposaldo della psicologia motivazionale, a più di sessant’anni dalla pubblicazione - l’autore colloca al vertice della piramide la necessità di autorealizzazione, immediatamente seguita dal bisogno di stima. Entrambe le fasce si pongono dunque fra le esigenze superiori: e ad ambedue queste ripartizioni, in un certo senso, fanno capo i **premi onorifici** che sono **diffusi in ogni tipo di contesto e di nazione**. Chi ritiene che il loro successo si ricollegi alla supremazia della cultura americana (ove fra Oscar, Grammy Awards, trofei sportivi e universitari, la scelta è davvero molto ampia) coglie solo l’aspetto contemporaneo della cosa: basta pensare alle corone intrecciate in foglie di quercia o di alloro esibite orgogliosamente dai combattenti dell’impero romano cui erano state assegnate a riconoscimento del loro valore, o alle medaglie in uso fra i militari di tutti i tempi e tutti i Paesi, per avere la prova che è sempre assai gratificante vedersi attribuire un simbolo d’eccellenza.

Il mondo aziendale non fa eccezione. I **contest abbondano nel marketing, nell’R&D, nelle vendite... e nel procurement? Nel procurement, no. Ci sono premi internazionali** - fra i più celebri i World Procurement Awards di Procurement Leaders, che sono arrivati alla decima edizione e hanno generato filiazioni locali come i Procurement Leaders Asia Pacific Awards - **ma nulla del genere era stato previsto per il mercato italiano**. Del resto, gli acquisti rischiano effettivamente di restare un po’ in ombra, da noi. Il progetto The Procurement è nato nell’autunno del 2015 proprio per questo: per dar voce alla community dei professionisti degli acquisti e della supply chain, per creare occasioni d’incontro, dibattito e networking, per fare cultura professionale. Sappiamo che, nel mercato competitivo d’oggi, gli acquisti possono dare un apporto strategico fondamentale al successo d’impresa e perciò abbiamo voluto creare un polo in grado di fornire il supporto, l’informazione, gli spunti da tutto il settore per contribuire al continuo progresso del procurement. Per dare più valore al business, facilitare il saving, ridurre i rischi e rendere più efficaci le performance professionali. Serviva un sito, dunque, e una rivista come questa per fare approfondimento, una serie d’eventi di formazione e di scambio... e un Award. Anzi, una serie di Award, dedicati a singoli aspetti della disciplina.

L’idea è stata a lungo dibattuta fra noi di The Procurement e Francesco Calì, Ceo di Valeo-in e accreditato formatore di materie aziendali. Abbiamo stabilito le **quattro aree di valutazione - Acquisti etici e sostenibili, Best practice negoziali, Innovazione negli acquisti, Acquisti in team interfunzionale** - e stilato il regolamento di partecipazione, definito il gruppo di manager del settore e di accademici della materia che avrebbe

composto la giuria, cercato gli sponsor: **Right Hub** per la sostenibilità, **Scotwork** per la negoziazione, **Carlson Wagonlit Travel** per l’innovazione e **i-Faber** per gli acquisti in team. Era importante infatti che ogni categoria di premiazione facesse riferimento a un’azienda di riferimento dalla reputazione coerentemente consolidata proprio in quel settore. Il rapporto con la società di e-procurement del gruppo UniCredit s’è rivelato immediatamente più fertile; **i-Faber è diventato il main partner del progetto**, oltre a sostenere la divisione più vicina alla sua realtà quotidiana, **ha voluto patrocinare l’iniziativa nel suo insieme creando anche uno “Special Award”,** assegnato a uno fra i partecipanti per l’originalità e la pregnanza del caso portato. Del resto, come aveva dichiarato nello scorso numero di The Procurement Ludovica Lardera, Amministratore Delegato della società, “...siamo sempre pronti a scendere in campo, a far squadra con chi promuove il know-how professionale e l’innovazione”.

E la macchina s’è messa in moto: sono arrivati i progetti, a decine, da aziende d’ogni dimensione, sono stati esaminati dalla giuria che ha emesso il suo verdetto dopo una serrata discussione. La **sera del 19 maggio, all’UniCredit Pavilion**, la premiazione ha costituito la sintesi ideale degli obiettivi che ci eravamo posti. Nell’edificio in legno progettato dall’architetto De Lucchi, la cui sagoma curvilinea in pochi anni è riuscita a



diventare una delle icone di Milano, s’è ritrovato il fior fiore del procurement nazionale, segno di un’aspettativa forte per questo evento. Di fronte a un pubblico così selezionato è stato dato l’annuncio dei vincitori, presentando anche la motivazione che ha portato alla scelta, che ha contemplato comunque in tutti i casi elementi quantitativi e qualitativi: perché il claim del nostro Award - Beyond Saving - ha riassunto in sé i valori da perseguire.

Ed ecco allora i cinque progetti vincenti:

Categoria: Acquisti etici e sostenibili

Vincitore: Omal

Progetto: “Empowered Butterfly”, che ha legato i valori aziendali d’attenzione non solo al prezzo, ma anche alle ricadute sociali e ambientali degli acquisti, in collaborazione con un fornitore cinese.

Categoria: Innovazione degli acquisti

Vincitore: Lavazza

Progetto: “InnovAzione”, che ha coinvolto i fornitori come parte attiva in un progetto d’innovazione strategica e di riduzione dei costi.

Categoria: Best Practice negoziali

Vincitore: Pietro Fiorentini

Progetto: “Migliorare le performance negoziali degli acquisti”, che ha consolidato il processo negoziale attraverso l’implementazione di uno strumento web-intranet.

Categoria: Acquisti in team interfunzionale

Vincitore: Pietro Fiorentini

Progetto: “Una travel policy incentivante”, che ha coniugato saving per l’azienda e gratificazione del personale viaggiante che concorre all’obiettivo.

Il quinto Award, quello speciale, è stato assegnato a Barilla per il progetto “Sustainable farming”, improntato alla gestione strategica degli acquisti per favorire le filiere italiane sostenibili di grano duro. La cena che è seguita ha visto i partecipanti impegnati in un networking intenso e fluido, naturalmente facilitato dai tanti spunti che la serata ha fornito: casi innovativi, soluzioni efficaci, performance di rilievo ottenute tramite processi esemplari. In tutti una certezza: per the Procurement Awards questa era la prima edizione, la prima di una lunga serie a venire. ■

I vincitori: Omal per Acquisti etici e sostenibili

LA SOCIETÀ

Omal automation è un'azienda meccanica della provincia di Brescia: produce valvole e attuatori utilizzando partner anche in mercati esteri, soprattutto in Oriente. La caratteristica specifica che la contraddistingue è l'applicazione degli stessi, rigorosi codici etici, a tutta la produzione nazionale e internazionale, come si evince anche dalla dichiarazione che appare all'apertura del sito aziendale: "Con le valvole e gli attuatori di nostra produzione proteggiamo l'ambiente e la comunità che ci circonda, migliorando concretamente la qualità della vita e rendendo gli impianti più sicuri ed affidabili". L'organico aziendale di Omal comprende fra l'altro la figura del Social Innovation Manager, assolutamente inconsueta in società di questa proporzione; compito di questo ruolo è legare i valori identitari dell'azienda a strategie di Brand Reputation e Innovazione Sociale che, superando il modello filantropico, restituiscano il valore di Omal differenziandola da altri competitor: strategia, sostenibilità e co-creation, dunque, per affrontare obiettivi di crescita e innovazione.

DICE IL MANAGER

Thomas Buizza è ora Operation Manager di Omal, ma sino a pochi mesi fa – marzo 2016 – il suo ruolo aziendale era quello di Purchasing Manager. Ha seguito il progetto sin dall'inizio, ma soprattutto ne incarna la filosofia portante, che continua a vivere nel suo approccio al lavoro. «C'è chi pensa che un'azienda meccanica si concentri esclusivamente sugli aspetti tecnologici ed economici della

produzione; non è sempre così, non per tutte le aziende. Da noi in Omal, di certo, l'attenzione per l'ambiente e per la comunità sono sempre in primo piano, in coerenza con i **tre valori fondanti su cui la nostra azienda si basa: passione, rispetto e senso del dovere.** Può sembrare strano a un occhio esterno, ma per noi è un fattore identitario fondamentale, un fil rouge che tramite questi valori parte dal top management e arriva sino alla singola valvola. **Non è solo il prezzo la variabile che fa la differenza sul mercato: una strategia d'acquisto empowered, al di là del mero total cost o dell'impatto nelle operation, conta anche le ricadute ambientali e sociali.** E quest'attenzione traspare anche dal progetto che ha vinto l'Award, *Empowered Butterfly*. Parliamo di produzione nel Far East, in Cina, dove questi valori non si può dire che siano all'ordine del giorno; ma noi **abbiamo voluto coinvolgere il fornitore cinese nella filosofia di fondo dell'azienda** così

che ogni passaggio della supply chain ne rispecchiasse i principi». Non è stato un processo semplice, sono serviti tempo, costanza e determinazione nel portare il fornitore cinese a condividere questa impostazione. «Ma alla fine questo coinvolgimento riesce a migliorare e a stabilizzare le performance di chi lavora con noi ed è in linea con l'ambizione più grande: garantire un mondo più sicuro alle nuove generazioni, qui o in Cina», conclude Buizza.

DICIAMO NOI

Un premio che fa bene al cuore: produrre bene in tutti i sensi – bene per l'azienda, per chi ne utilizzerà i prodotti, per l'ambiente, per la società in generale – non è solo un'aspirazione teorica; per chi davvero vuole è una scelta operativa praticabile e sostenibile anche in termini economici. Chapeau! ■



I vincitori: Pietro Fiorentini per Best Practice negoziali

LA SOCIETÀ

Pietro Fiorentini SpA è un gruppo leader nella realizzazione di componenti e sistemi tecnologicamente avanzati per la distribuzione e il trattamento del gas naturale, fortemente orientato all'innovazione. L'offerta Fiorentini spazia dai regolatori di pressione ai contatori gas, dalle stazioni di riduzione e misura agli impianti di trattamento, dai servizi di gestione remota degli impianti ai servizi di data management per la misura. **L'azienda ha la sede centrale ad Arcugnano**, in provincia di Vicenza, **e altre divisioni nel mondo**; in Italia a Milano, Napoli, Desenzano, Novara, Pavia, Vernate e Pordenone. In Europa è presente con stabilimenti in Francia e in Ungheria; negli Stati Uniti ha stabilito una nuova unità produttiva a Wheeling, in West Virginia. Opera in Cina dal 1990, dove ha tre stabilimenti che producono esclusivamente per il mercato locale. Copre gli ottanta paesi regolarmente forniti per mezzo di una ventina di filiali e uffici sparsi per il mondo; e le esportazioni, nell'ultimo decennio, hanno rappresentato oltre l'80% del fatturato.

La struttura acquisti è formata da uno staff centrale (Acquisti Strategici) e dai responsabili acquisti delle varie divisioni dislocate nell'Italia Settentrionale.

DICE IL MANAGER

Renato De Zotti è uno dei due Strategic Purchasing Manager di Pietro Fiorentini SpA: uomo d'azienda da oltre trent'anni negli acquisti, sa valutare i progetti da affrontare alla luce di una casistica pregressa molto ampia. Proprio questa esperienza l'ha confermato nella

convizione che **caratteristica di una tecnica negoziale ben affinata è non solo raggiungere accordi di mutua soddisfazione per le parti coinvolte, ma anche avere una reportistica completa** che certifichi i KPI e faciliti la preparazione di ulteriori trattative. Questa reportistica richiede però un impegno strenuo e un processo laborioso, e tempi molto lunghi per la corretta gestione delle informazioni. «Non è funzionale lasciare che ogni manager tratti questo processo nel modo che gli sembra più opportuno: c'è il rischio che parte delle informazioni vada disperso, perché l'archiviazione dei dati segue criteri diversi nei differenti reparti dell'azienda, mentre invece **serve un sistema comune in cui tutte le informazioni siano trattate secondo metodologie condivise**. Questo "inventario intranet", per ogni negoziazione, teneva conto della strategia, della tattica, della gestione... poi lo strumento s'è ulteriormente esteso alla reportistica, alla valutazione delle performance».

De Zotti ricorda come il progetto abbia **coinvolto il procurement e gli ingegneri di gestione dell'azienda, oltre a una software house esterna**, e che **nuove utilità vengono aggiunte, in progress**, con l'obiettivo di rendere lo strumento sempre più completo: capace cioè di velocizzare e razionalizzare la preparazione tecnica della trattativa, di valutare le performance negoziali di ogni buyer e di attivare il miglioramento continuo attraverso l'analisi delle cause degli eventuali risultati negativi per codice articolo e per fornitore. Idealmente, arriverà a lanciare automaticamente i tender ai fornitori, selezionando quelli ottimali da inserire in gara. «Uno strumento del genere può davvero costituire un punto di svolta, riuscendo a gestire elementi quantitativi e



qualitativi e rendendoli immediatamente disponibili a tutti coloro che, in azienda, possono averne bisogno nel compimento del proprio lavoro».

DICIAMO NOI

Questo strumento può certamente essere laborioso in fase d'impianto, ma rivela un'evidente utilità soprattutto nelle società di vasta dimensione. In contesti più piccoli, infatti, può essere abbastanza agevole reperire le informazioni necessarie (a meno che, per il turn over dei responsabili, si sia persa memoria storica dei processi), ma in quelle grandi il compito sarebbe improbo. ■

I vincitori: Pietro Fiorentini per Acquisti in team interfunzionale

LA SOCIETÀ

Pietro Fiorentini SpA, di nuovo. Si può ben immaginare che clima di festa si sia acceso nel quartier generale di Arcugnano, nell'immediata periferia di Vicenza, quando i vincitori sono tornati in sede con due Procurement Award assegnati nella serata di premiazione: un successo insperato, superiore a ogni più rosea aspettativa.

DICE IL MANAGER

Doriano Serradura è l'altro Strategic Purchasing Manager di Pietro Fiorentini SpA; il progetto da lui presentato, "Una travel policy incentivante", prendeva spunto dalla necessità di **coinvolgere il numeroso personale viaggiante dell'azienda nell'obiettivo di ridurre il costo globale dei viaggi aerei**, che è decisamente elevato. «Chiunque voli per più di 6 ore, indipendentemente dal suo ruolo nell'organigramma aziendale, secondo la company policy ha diritto a un biglietto di Business Class. Ma la differenza di tariffa, fra Business ed Economy, è notevole. **Per convincere i viaggiatori per lavoro ad accettare un declassamento dei loro voli, è stato deciso di restituire loro una parte del saving ottenuto sotto forma di gratifica economica.** Il bonus per chi viaggia in Economy, dopo pochi mesi, è stato persino incrementato: costituendo un'interessante opportunità per incrementare lo stipendio riservata a chi aderisce alla proposta - che è stata assai gradita specie dal personale più giovane - pur continuando a garantire a tutti i colleghi lo stesso livello di servizio.

L'adesione è stata vicina al 25%; ne ha beneficiato sia l'azienda, in termini di minore esborso, sia il dipendente in termini di maggiore introito.

DICIAMO NOI

Un'intuizione semplice, un "uovo di Colombo", ma al contempo un'idea smart di grande buon senso facilmente riproducibile in numerosi altri contesti

di società che debbano affrontare costi elevati di business travel. Condividendo il saving con i dipendenti che volano in Economy, l'azienda li ha coinvolti in un processo di responsabilizzazione verso i costi aziendali e, al tempo stesso, li ha premiati per la rinuncia all'extra comfort che avrebbero avuto viaggiando in Business generando persino un effetto motivante. ■



I vincitori: Lavazza per Innovazione

LA SOCIETÀ

Lavazza è una punta di diamante del Made in Italy. Vuoi perché il caffè, l'espresso fumante e cremoso in tazzina, è parte integrante dell'Italian lifestyle, vuoi perché la storia di questa azienda famigliare da quattro generazioni che cresce sino a diventare leader in Italia nel mercato retail e a collocarsi al sesto posto nel ranking mondiale è davvero un case study di successo, un'icona dell'Italia che piace nel mondo. Grande visibilità ha avuto il suo Training Center, il più grande centro di studi sul caffè a livello italiano e internazionale, che **ha 8 sedi in Italia e 50 distaccate in tutto il mondo.**

Il brand Lavazza - affermato, autorevole, presente praticamente in tutto il globo - è riconosciuto per le sue caratteristiche intrinseche di qualità e per l'attenzione alla sostenibilità, che si esprime per esempio nella valutazione ambientale dei principali prodotti con un approccio di Life Cycle Assessment lungo tutta la catena del valore, dalla materia prima allo smaltimento. Proprio l'approccio sostenibile le ha fatto conseguire, nel 2015, uno dei premi "Towards a Sustainable Expo", assegnati ai 21 padiglioni fra quelli presenti alla kermesse espositiva milanese che hanno dimostrato maggiore compliance alle regole ambientali.

Altra **espressione del DNA aziendale è la forte propensione all'innovazione,** che ha piena manifestazione nell'Innovation Center, area dedicata all'interno dello storico stabilimento torinese. E proprio nelle sezioni "sostenibilità" e "innovazione" si collocavano i due progetti che Lavazza ha presentato al nostro Award; il progetto per l'innovazione è risultato vincitore della sua categoria.

DICE IL MANAGER

Enrico Napolitano, Business Development and Industrial Purchasing Manager di Lavazza, ha dichiarato che gli acquisti possono essere un agente d'innovazione strategica all'interno dell'azienda, e che i fornitori vanno coinvolti come parte attiva di questo programma. Per questo la Direzione Acquisti di Lavazza all'inizio dello scorso anno, ha lanciato il progetto 'InnovAzione' con l'obiettivo di **stimolare, attraverso un sistema d'incentivazione, la generazione di proposte tecniche innovative finalizzate** a due distinti obiettivi:

la riduzione dei costi a parità di performance dei prodotti o dei servizi offerti;

il miglioramento in termini prestazionali, qualitativi e di sostenibilità dei beni o dei servizi **a parità di prezzo.**

Dei 110 fornitori coinvolti, il 40% circa ha aderito inviando proposte, soprattutto del primo tipo. Ciò anche in virtù del sistema d'incentivazione che prevedeva un premio pari alla metà del saving netto ottenuto nel corso del primo anno per le proposte di riduzione costi implementate e un supporto in termini di visibilità sulle testate Trade di settore e sul Digital House Organ aziendale "Coffee Magazine" per quelle del secondo tipo, oltre alla valutazione positiva del fornitore nell'area "Propositività" del Vendor Rating.

Il manager spiega che **l'applicazione dei cinque progetti approvati, tutti improntati al saving, è previsto nel secondo semestre 2016,** perché ai tempi d'elaborazione e di valutazione vanno aggiunti quelli per i test, le prove di laboratorio e di stabilimento e le omologazioni; ma la partecipazione all'Award ha già ottenuto un risultato importante: dato che il carico quotidiano d'incombenze, spesso, impedisce di dedicare la dovuta attenzione alle proposte d'innovazione dei fornitori, programmi del genere consentono di focalizzarsi sul processo innovativo, aiutando a cogliere potenzialità di grande interesse. È dunque utile prevederne la ripetizione nel tempo.

DICIAMO NOI

Di nuovo, un esempio di progetto vincente replicabile in altri contesti, in altre aziende, con gli ovi adattamenti: proprio uno degli effetti che i Procurement Awards volevano produrre, affinché l'emulazione positiva estenda le buone pratiche e i benefici che ne derivano. ■



I vincitori: Barilla per lo Special Award

LA SOCIETÀ

Barilla è un altro brand-icona dell'italianità nel mondo. Di nuovo un'azienda di famiglia nata alla fine del 19° secolo che ha saputo crescere, innovare, internazionalizzare il mercato, estendersi con successo ad altri settori: nel mercato della prima colazione, "Mulino Bianco" è un punto di riferimento. Il ruolo quasi istituzionale del brand si conferma, nel nuovo millennio, con i "Barilla Restaurants", il progetto internazionale dedicato allo sviluppo e alla promozione della cultura gastronomica italiana come patrimonio mondiale unico. **Ora questa grande azienda italiana è un gruppo internazionale, presente in oltre 100 nazioni, dove incarna quasi la funzione d'ambasciatore del cibo italiano per eccellenza: la pasta.**

DICE IL MANAGER

«Per fare buona pasta occorre avere grano duro di qualità ogni anno, mentre questa varietà di frumento è solo una piccola nicchia nel mondo dei cereali. Perché la coltivazione di grano duro non sia abbandonata a favore d'altre colture occorre che sia redditizia per gli agricoltori e Barilla, che è leader di mercato, ha sentito naturalmente la responsabilità di fare qualcosa per questa filiera».

Lo afferma **Leonardo Mirone, Group Supply Chain Purchasing Director – Raw Materials di Barilla**, che fa presente come il **costo principale**, per gli agricoltori, sia **imputabile al fertilizzante**; ottenere grano duro di qualità utilizzandone la minor quantità possibile era dunque l'obiettivo. «Barilla ha sviluppato un sistema ad hoc con Horta (spin-off della facoltà di Agraria dell'Università Cattolica del Sacro Cuore),



elaborando uno specifico Decalogo di buone pratiche agronomiche e un servizio on line di supporto alle decisioni, così da aumentare la competitività delle imprese agricole e agro-alimentari. Peraltro, il minore uso di fertilizzante ha anche un impatto ambientale positivo: un effetto win-win da non sottovalutare».

Il progetto ha avuto origine da un'intuizione nata nel 2008, quando ancora nessun'altra azienda del settore aveva individuato il problema; i primi test pilota in campo sono incominciati solo cinque anni fa e questo è il terzo anno di raccolto effettivo; ma Barilla ci ha creduto sin dall'inizio, per la coerenza con i principi fondanti dell'azienda.

«Questo progetto è assolutamente in linea con il modello della Doppia Piramide adottato come riferimento del modo di fare impresa del Gruppo.

Oggi Barilla sustainable farming riguarda 1.300 agricoltori, 25.000 ettari di coltivazioni e 139.000 tonnellate di grano duro prodotto in tutt'Italia, con maggiore intensità in Emilia Romagna, Marche, Abruzzo, Toscana e Puglia. Ed è veramente un progetto di corporate social responsibility: perché è aperto

gratuitamente a tutti gli agricoltori che vogliano aderire, a qualsiasi cooperativa o consorzio appartengano, che possono poi vendere il loro prodotto anche ad altri acquirenti. Non un privilegio corporativo vincolato a un ristretto numero d'associati, dunque, ma un servizio agronomico studiato per la collettività e messo in opera per dare un contributo specifico ed essenziale a un processo produttivo di qualità sostenibile nel tempo», conclude il manager Barilla, che annuncia l'espansione del programma. «Il progetto grano duro Italia ha inoltre aperto la strada ad altri progetti per il miglioramento della filiera del grano duro in paesi come la Grecia e la Turchia e di altre filiere come il pomodoro e il grano tenero in Italia».

DICIAMO NOI

i-Faber, main partner di The Procurement e Valeo-in nella realizzazione degli Award, ha scelto questo progetto per il premio speciale: per la bontà dell'intenzione e dell'intuizione, coronate dall'indubbia positività sociale dei risultati. Del resto, "Una buona testa e un buon cuore sono sempre una formidabile combinazione": lo aveva detto già Nelson Mandela... ■