

Performance Training negli Acquisti

A cura di
Francesco Cali: Managing Director VALEO-in
Stefano Ferrazzi: Responsabile Acquisti IBSA

Sviluppare e consolidare le competenze dei buyer in azienda

#1. INTRODUZIONE

In un mercato via via più competitivo, con esigenze di riduzione del costo totale d'acquisto e aumento del livello di servizio da parte dei fornitori, **le aziende hanno bisogno di qualificare tutte le figure professionali degli Acquisti** sviluppando e consolidando le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle performance d'acquisto richiesti.

Il caso che affronteremo in questo articolo è focalizzato su un **percorso formativo applicato in un'azienda leader del settore farmaceutico**.

Il modello/percorso formativo progettato ha avuto come obiettivo principale non solo l'accrescimento delle competenze specifiche del ruolo degli acquisti, ma soprattutto, attraverso l'implementazione di Project Work assegnati ai partecipanti, il raggiungimento di risultati specifici su un'applicazione e progetti reali utili per l'azienda.

#2. PROFILO DELL'AZIENDA

L'azienda - **IBSA** - è un gruppo multinazionale nelle prime posizioni tra le **Case Farmaceutiche svizzere**. Il Gruppo può contare su circa 1.800 collaboratori con sedi in Europa come in Cina.

La mission è quella di implementare e migliorare la compliance, la sicurezza e l'efficacia dei medicinali di proprietà in modo da migliorare la qualità della vita dei pazienti. Per questo ha sviluppato una serie di tecnologie che consentono una riqualificazione delle molecole e delle soluzioni terapeutiche già esistenti. I continui investimenti nei settori di ricerca e sviluppo attestano questo impegno.

Le persone della struttura acquisti sono 20, suddivise tra le diverse sedi dell'azienda.



Francesco Cali



Stefano Ferrazzi

▶ 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

3. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

#A Contesto

L'azienda, in un contesto di mercato sempre più competitivo, ha intrapreso un percorso di evoluzione organizzativa degli Acquisti che ha comportato la necessità di **accelerare la crescita professionale dei buyer per migliorarne le performance in ottica di Costo Totale**.

#B Motivazioni

In questo contesto di cambiamento delle esigenze di mercato, e vista l'importanza strategica degli acquisti per aumentare la competitività, l'azienda ha deciso di **riqualificare tutta la struttura acquisti con l'obiettivo di sviluppare le competenze per raggiungere gli obiettivi di riduzione dei costi totali e miglioramento del livello di servizio** chiesti dal mercato.

#C Obiettivi

L'obiettivo prioritario del progetto è stato quello di creare un percorso formativo orientato all'azione e ai risultati per aumentare la **Crescita professionale della struttura** su competenze specifiche d'acquisto (marketing d'acquisto, price analysis, negoziazione...).

In sintesi gli obiettivi del progetto formativo sono stati:

- **Rafforzare le competenze e capacità delle persone** attraverso un percorso che va al di là della classica formazione d'aula: la metodologia didattica utilizzata è stata "PERFORMANCE TRAINING: FORMAZIONE-AZIONE-RISULTATI" (Fig.1)
- **Qualificare le competenze professionali a valore aggiunto** (marketing d'acquisto, price analysis, negoziazione...) delle persone e motivarle al raggiungimento degli obiettivi degli Acquisti.
- **Fornire al personale un approccio metodologico, tecniche e strumenti** per migliorare tutte le fasi del processo d'acquisto.
- **Dare continuità all'intervento formativo con la realizzazione di Project work** assegnati a gruppi di lavoro.
- In particolare, **dare impulso alla formazione per incidere** profondamente sull'agire.

Il valore del Progetto s'è rivelato nel concretizzare su programmi operativi le tematiche affrontate durante la formazione, presentando alla Direzione, dopo circa 3 mesi, i risultati dei progetti di ogni gruppo di lavoro.

Nel percorso formativo proposto sono presenti tre fasi di apprendimento:

#1 SCOPRO: è la fase iniziale in cui i partecipanti scoprono un ambito di conoscenze del quale non hanno ancora una visione organica. (Contenuti, metodologie / strumenti, esercitazioni)

#2 PENSO: è la fase della conoscenza nella quale viene costruita la mappa logica dei concetti 'toccati' durante la fase dello scoprire. Tale mappa viene contestualizzata nella realtà in cui opera l'azienda. (Sviluppo Modello e Metodologia specifica e applicabile all'azienda)

#3 AGISCO: è la fase dell'azione in cui le conoscenze apprese e organizzate nelle fasi precedenti vengono declinate nei ruoli specifici aziendali dei partecipanti per diventare attive nell'organizzazione attraverso lo sviluppo di progetti operativi (My Project)



Fig.1: la metodologia Performance Training

L'intervista a Stefano Ferrazzi, Responsabile Acquisti IBSA.

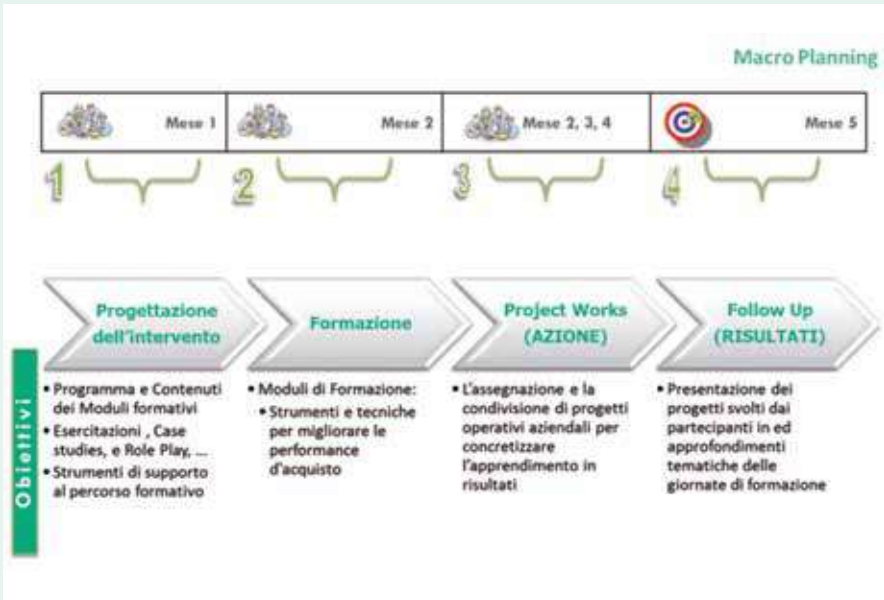
Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto formativo in azienda?

La motivazione principale è stata **fornire a tutti i buyer l'opportunità di crescere professionalmente e offrire loro strumenti per migliorare le performance delle proprie Categorie Merceologiche d'acquisto**.

Quali sono stati gli obiettivi e le fasi ipotizzate del progetto?

L'obiettivo prioritario del progetto è stato quello di creare un percorso formativo orientato alla possibilità di applicare concretamente quanto affrontato durante le giornate di formazione. Per poter fare questo percorso formativo orientato all'azione abbiamo ipotizzato un percorso strutturato in 4 fasi (Fig.2).

Fig. 2: Le fasi del progetto formativo



Durante **la prima fase** di progettazione iniziale si sono affrontati i seguenti punti:

- #1. Progettazione didattica:** creazione dei programmi dettagliati e adattamento dei contenuti sulla realtà aziendale, con la scelta delle metodologie didattiche più adatte
- #2. Progettazione esercitazioni personalizzate:** creazione e scelta delle esercitazioni da proporre in aula.
- #3. Personalizzazione della documentazione:** creazione della documentazione per i partecipanti.
- #4. Progettazione dei Project Work:** scelta dei progetti interni da implementare.

La progettazione è stata svolta con le risorse umane e con un team di persone della struttura acquisti per condividere obiettivi e modalità dell'intervento formativo.

La seconda fase di Formazione è stata struttura in 4 Moduli formativi (Fig.3): dopo un primo modulo sulla **definizione dei piani strategici e operativi** di Categoria Merceologica, ci si è focalizzati sugli **strumenti e tecniche per ridurre il costo totale**

d'acquisto, e sulla parte di **strategia e tattica negoziale** con particolare attenzione alla fase di preparazione tecnica (Scheda Trattativa); il percorso ha come opportunità formativa anche una giornata sugli **aspetti legali connessi agli acquisti**. Durante le giornate di formazione sono stati utilizzati come supporto didattico esercitazioni, case study, role play e test di autodiagnosi (Fig.3).

Alla fine dei moduli formativi è stato definito un piano di miglioramento individuale e successivamente sono stati definiti e concordati **i progetti operativi da implementare** (Project Works) con i relativi gruppi di lavoro; gli argomenti sono:

- #1.** Lo **sviluppo e l'implementazione su almeno 3 fornitori** della Scheda Trattativa.
 - #2.** L'**applicazione di un modello di Cluster Analysis** per definire il target price negoziale.
 - #3.** L'applicazione del **Modello del calcolo dei prezzi d'acquisto in funzione delle quantità** del lotto di riordino.
- La valutazione delle competenze prima dell'inizio e dopo le sessioni formative è stata fatta con un test di risposte multiple sui principali contenuti dei moduli formativi.

Fig. 3: I moduli formativi



La terza fase, con l'assegnazione e la condivisione di progetti operativi aziendali, **permetterà di concretizzare l'apprendimento in risultati**. Le modalità operative prevedono, una volta definita la Scheda Progetto, di supportare i gruppi di lavoro (coaching) nella fase di sviluppo del progetto con un impegno di **3 incontri di mezza giornata**, dando anche un supporto nella realizzazione delle presentazioni dei risultati alla Direzione. I progetti hanno un orizzonte massimo di realizzazione di 3 mesi.

La quarta fase del progetto permetterà ai partecipanti di **presentare i progetti ed i risultati conseguiti alla Direzione**, permettendo un confronto e condivisione di quanto sviluppato.

Quali sono a oggi i risultati ottenuti?

Il progetto di formazione ha permesso di ottenere alcuni risultati concreti dopo solo alcuni mesi di avvio del percorso formativo. In particolare:

A livello organizzativo: definizione di un linguaggio e un "modello Acquisti" omogeneo per tutti, condivisione e scambio di esperienze tra le persone sia in aula, sia durante lo svolgimento dei Project Works.

A livello di competenze: inizio di un percorso di **crescita di alcune competenze chiave per gli Acquisti (analisi economica dei prezzi, gestione del processo negoziale, gestione del marketing d'acquisto)**; questo percorso di crescita si consoliderà attraverso l'implementazione di progetti operativi e l'effettuazione di follow up d'approfondimento annuali sulle tematiche di interesse maggiore per l'azienda, con l'attivazione di eventuali Project Work di interesse evidenziati durante il follow up.

A livello di motivazione: il coinvolgimento in fase di progettazione, di realizzazione dei progetti operativi e

di condivisione dei risultati con la Direzione ha **responsabilizzato e motivato tutte le persone coinvolte** nel progetto. ■

#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	Suggerimenti per evitare lo stesso problema
Difficoltà di apprendimento di alcuni argomenti formativi (analisi dei costi, negoziazione)	Approfondimenti formativi e applicativi su casi reali di analisi dei costi e di preparazione negoziale (Scheda Trattativa)	Effettuare una precisa e puntuale analisi delle competenze di tutte le persone coinvolte nel percorso formativo
Elevato tempo dedicato ad attività operative e non a valore aggiunto che non ha permesso di lavorare in modo intensivo sui progetti assegnati al gruppo di lavoro	Ridefinizione delle priorità sulle attività delle persone	Fare una corretta analisi delle attività sul processo d'acquisto separando dove possibile le attività di approvvigionamento da quello di acquisto
Coinvolgimento iniziale dei buyer	Dimostrazione sia in aula, sia durante i progetti dei vantaggi e dell'applicabilità degli strumenti e tecniche di miglioramento delle performance d'acquisto presentate	

#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
Formazione con contenuti pratici ed esempi reali di applicazione di quanto illustrato	Consapevolezza dell'applicabilità degli strumenti visti	Su altri percorsi formativi interni
Percorso formativo orientato all'azione	Consolidamento delle competenze su progetti utili per l'azienda	
Coinvolgimento nella fase progettuale dei buyer	Responsabilizzazione sugli obiettivi formativi	
Presentazione dei risultati alla Direzione	Visibilità, ascolto e condivisione dei risultati dei progetti	