

Il caso Carel Industries S.p.A.

A cura di
 Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
 Marco Marcellan: Direttore Acquisti CAREL Group

Implementare il Value Engineering per ridurre il Costo Totale d'Acquisto

Il caso qui affrontato esemplifica l'importanza della Governance (conoscenza e gestione) dei driver di costo che contribuiscono a determinare il prezzo dei prodotti acquistati, permettendo così di essere, attraverso la definizione del Target Price, più efficaci nella negoziazione con i fornitori.

L'applicazione del Value Engineering ha permesso di definire una metodologia, **definire il Target Price negoziale e cogliere le opportunità di riduzione di costo dei prodotti acquistati.**

La società Carel S.p.A. per incrementare il Know How tecnico ed economico di prodotto e processo dei materiali acquistati, ha implementato questo progetto per migliorare le conoscenze, per le principali Categorie Merceologiche, dei driver di costo più significativi per la formulazione del prezzo e del Costo Totale d'Acquisto (TCO).

L'intervista a Marco Marcellan, Direttore Acquisti di Gruppo, ci permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati sin qui ottenuti.

La Società

Carel è uno dei leader mondiali nelle soluzioni di controllo per condizionamento, refrigerazione e riscaldamento e nei sistemi per l'umidificazione e il raffrescamento adiabatico. I prodotti sono progettati per generare risparmio energetico e ridurre l'impatto ambientale di macchine e impianti. Le soluzioni Carel si applicano ai settori commerciale, industriale e residenziale.

Ricerca & Sviluppo sono al cuore dell'impegno aziendale. Il 7% del fatturato consolidato viene destinato al settore Ricerca & Sviluppo per anticipare i bisogni dei clienti e fornire soluzioni all'avanguardia. Un ulteriore 3% del fatturato viene regolarmente investito in tecnologia dei processi produttivi per consentire miglioramento e crescita continui.

Il 18% degli oltre mille collaboratori è impegnato in Ricerca & Sviluppo, e il dato sale quasi al 25% se consideriamo solo i progettisti e i tecnici attivi presso la sede italiana.

Fondata nel 1973, Carel può oggi vantare un fatturato consolidato di circa 200



Francesco Calì



Marco Marcellan



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



milioni di euro, di cui l'80% delle vendite avviene all'estero.

La funzione Acquisti di Gruppo è costituita da un ufficio in Italia e uno in Cina. La struttura Acquisti è composta da Buyer e da SPM (Sourcing Project Mgr, figure dedicate al marketing d'acquisto che lavorano in stretto contatto con l'R&D sul processo di sviluppo nuovi prodotti). L'approvvigionamento - gestione ordini - è responsabilità della Logistica. Il budget d'acquisto annuale di Gruppo è di circa 90 ML di euro.

Il Progetto

#A Obiettivi

Acquistare alla giusta quantità, alla giusta qualità, al momento giusto, dal fornitore giusto e al giusto prezzo: queste sono le principali responsabilità del buyer.

Per acquistare al giusto prezzo è importante prepararsi alla negoziazione attraverso una stima corretta dei costi che compongono i prodotti.

Le tecniche di Price & Cost Analysis permettono un approccio più efficace al processo negoziale: la negoziazione non

è fatta sul valore totale del prezzo offerto dal Fornitore, ma porta a negoziare le singole voci di costo, a definire un target negoziale, migliorando così l'efficacia negoziale stessa.

La determinazione analitica del prezzo permette inoltre di valutare il prezzo proposto dal fornitore, argomentare eventuali differenze sui singoli cost driver e valutare opportunità di riduzione dei costi totali (TCO).

Gli obiettivi del progetto sono stati non solo migliorare l'efficacia dei risultati negoziali, ma soprattutto implementare un sistema di Knowledge Management per consolidare il Value Engineering all'interno del processo d'acquisto fin dalla fase di sviluppo/modifiche dei prodotti, incrementando anche le competenze di Price Analysis di tutti i Buyer.

#B Lo sviluppo del progetto

Dopo aver individuato le priorità delle Categorie e dei prodotti da analizzare, sono state definite le fasi del progetto. I contenuti di ogni fase sono adeguati e differenziati con riferimento alle specifiche Categorie Merceologiche. Nella Fig.1 sono rappresentate le

principali fasi del progetto:

#1 Analisi dei Driver di Costo:

identificati per le differenti Categorie Merceologiche i principali Driver di Costo di prodotto/processo per la definizione del prezzo;

#2 Definizione delle azioni Technical & Commercial Saving:

una volta identificate le opportunità sui singoli Cost Driver, si sono individuate le linee guida di miglioramento dei prezzi d'acquisto;

#3 Definizione del Target Cost: il prezzo obiettivo negoziale viene definito attraverso il calcolo dei target delle principali voci di costo;

#4 Negoziazione con i Fornitori:

la fase negoziale è fondamentale per condividere con il fornitore le opportunità di miglioramento individuate.

Per mantenere nel tempo i benefici di un progetto di Value Engineering è fondamentale consolidarlo in logica di processo attraverso lo sviluppo di una metodologia, di strumenti standardizzati, di un sistema di Knowledge Management e Knowledge Sharing non solo a livello di Direzione Acquisti ma anche a livello di Direzione Tecnica e di tutte le altre funzioni che partecipano al processo d'acquisto e al miglioramento delle sue performance.

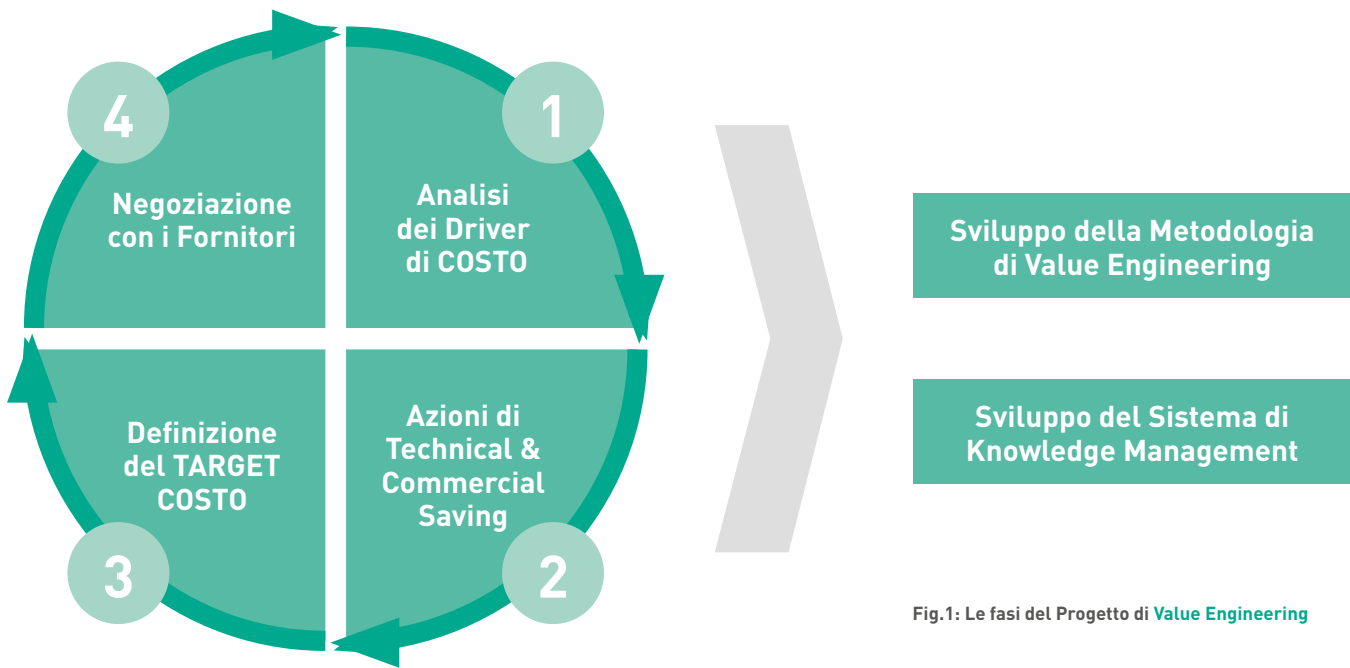


Fig.1: Le fasi del Progetto di Value Engineering

L'intervista Marco Marcellan, Direttore Acquisti del gruppo risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto di Value Engineering.

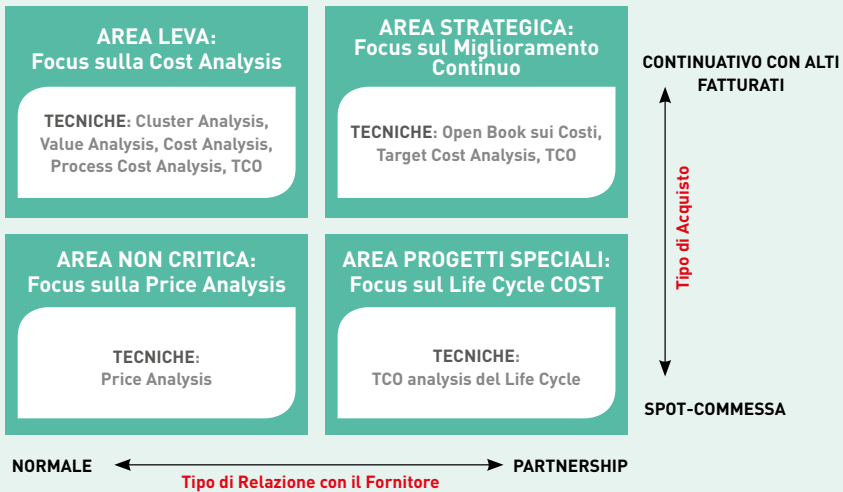
Quali sono state le motivazioni che hanno portato a implementare il Progetto di Value Engineering?

L'azienda, a seguito della necessità di un costante miglioramento delle performance d'acquisto, ha deciso di ricercare nuove leve negoziali nei confronti del fornitore al di là del confronto dei prezzi di mercato. Perciò abbiamo voluto aumentare le conoscenze di prodotto e processo all'interno degli Acquisti e implementare strumenti di Price Analysis, per le principali categorie merceologiche, su specifiche Carel (circa il 60% del Budget d'Acquisto). La conoscenza e la corretta stima dei costi del prodotto da acquistare è la base per definire un target negoziale e per comprare al giusto prezzo dal fornitore: più si riesce ad analizzare, comprendere e "certificare" i valori delle singole voci di costo, più si ha la possibilità e l'opportunità di negoziare al meglio.

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

La scelta e l'utilizzo degli strumenti di Price & Cost Analysis sono stati correlati al tipo di relazione in essere con il fornitore e all'importanza della categoria merceologica. Nella figura 2 è rappresentato il posizionamento della tipologia di strumento in relazione al tipo di relazione con il fornitore e all'importanza della categoria merceologica (fatturato e tipo di acquisto).

Fig. 2: Matrice di posizionamento delle tecniche di Price & Cost Analysis



In particolare, le categorie prioritarie scelte sono state quelle "a disegno", su specifiche Carel (stampaggi plastica, carpenterie, imballi, trasformatori, circuiti stampati, ...). Per ognuna di queste Categorie sono state implementate le tecniche di Value Engineering più idonee, in particolare:

- **Cluster Price Analysis:** l'analisi della linearità dei prezzi per cluster di prodotti è uno strumento veloce e affidabile per valutare la competitività d'acquisto dei prodotti
- **Cost Analysis:** l'obiettivo è identificare tutti i principali Cost Driver che impattano nella formulazione del Prezzo attraverso l'utilizzo di differenti strumenti (per esempio: Trend Raw Material Analysis, Scheda di Scomposizione Costi, Matrice di Valutazione dei Costi per determinare il Best Price e il Target Price...)
- **Target Cost Analysis:** l'obiettivo è sviluppare un preventivo interno sulla base

di una corretta conoscenza del Processo produttivo e del calcolo dei singoli Cost Driver

- **TCO Analysis:** calcolo dei Costi Totali d'Acquisto (TCO) e dell'indice SPI (Supplier Performance Index)
- **Design to Cost:** strumento utilizzato in team interfunzionale per definire azioni di Technical Saving tramite Design Review, Reengineering di prodotto e Process Improvement.

Come valuta e che importanza dà allo sviluppo di un modello di Target Costing interno a Carel?

Un modo per verificare con precisione i costi d'acquisto del fornitore è sviluppare un **Modello o Sistema di Preventivazione** che permetta di ottenere una stima del prezzo d'acquisto del fornitore; questa stima è la base per confrontarsi e negoziare in modo "tecnico e oggettivo" il miglior prezzo con il fornitore. Ritengo quindi fondamentale sviluppare un Sistema di Target Costing, che deve essere flessibile, veloce, accurato e affidabile nella stesura dei preventivi e target cost: un sistema utilizzabile anche da Utenti non "specialisti". La **modellizzazione** e parametrizzazione dei **Driver di Costo sui processi produttivi del fornitore**, la gestione del Know How Tecnologico di processo e prodotto nell'azienda sono ulteriori elementi che devono caratterizzare il modello di Value Engineering.

Quali sono le principali fasi metodologiche di progetto?

Una volta selezionati i prodotti da analizzare e definite le informazioni sui Cost Driver, si sono sviluppati i modelli di costo differenziandoli per Categoria Merceologica così da calcolare i Target Cost. L'applicazione del Value Engineering permetterà poi di definire uno "Should Cost" legato ad azioni di Technical Saving (Design Review, Reengineering di prodotto e Processo Improvement). (Fig.3 nella pagina a seguire)

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

La partecipazione attiva di tutti i Buyer e SPM nell'analisi e nell'applicazione degli strumenti, il coinvolgimento dei clienti interni a monte (Progettazione) e a valle (Logistica) per responsabilizzarsi sulle performance del processo d'acquisto, la crescita professionale dei Buyer/SPM e lo sviluppo di una metodologia di Value Engineering integrata nel processo d'acquisto: sono questi i punti chiave e le valenze del progetto.

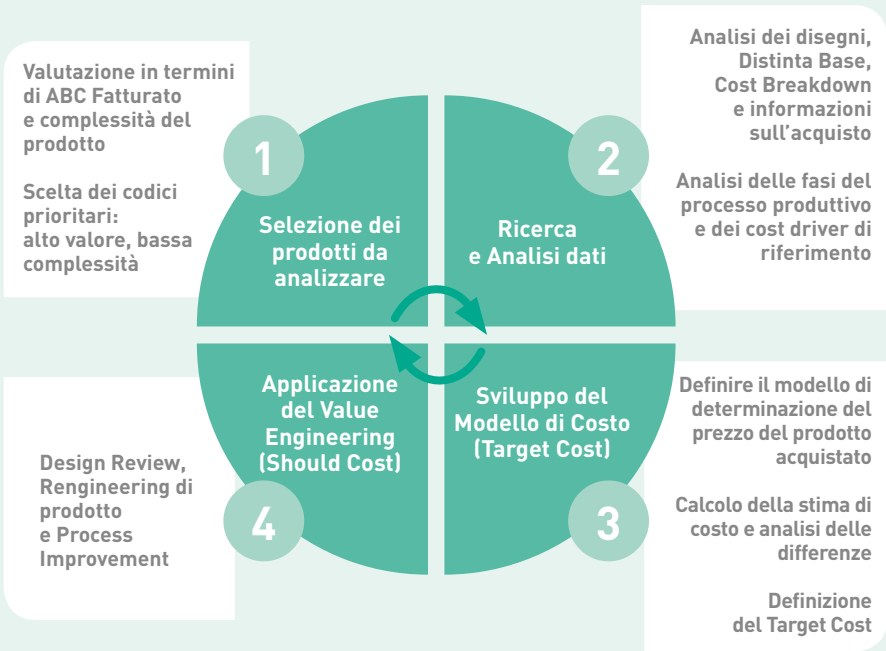
Che intende per coinvolgimento e responsabilizzazione dei clienti interni?

In particolare, quando parliamo di processo a monte (sviluppo nuovi prodotti), il ruolo della Progettazione è determinante per il contenimento e la riduzione del costo del prodotto. Sappiamo che il costo del prodotto si genera nel momento in cui si definiscono le specifiche; la sensibilizzazione e responsabilizzazione della Progettazione nella "progettazione del prezzo" del prodotto è strategica per definire il corretto costo Target del prodotto. È necessario quindi coinvolgere e responsabilizzare la Progettazione, per poter attivare azioni di Technical Saving (in ottica di Design to Cost) che possiamo sintetizzare nei tre punti sotto elencati:

- **Design Review:** riduzione del costo ottenuto da modifica dei componenti del disegno
- **Reengineering di Prodotto:** riduzione del costo per revisione specifica tecnica
- **Process Improvement:** riduzione del costo per nuova tecnologia industriale.

Successivamente verranno coinvolti i principali fornitori in Sessioni di miglioramento del Prodotto/Processo coinvolti nel team interfunzionale Carel: l'obiettivo è identificare e implementare le azioni di technical saving. Queste sessioni avranno chiari obiettivi e una pianificazione di progetto che può essere definito come un piano integrato d'azioni che vanno a impattare sul prodotto e sul processo produttivo che l'ha generato. La responsabilizzazione del fornitore è fondamentale per ottenere una ottimizzazione dei costi.

Fig. 3: Le fasi metodologiche di 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
Ricerca di nuove leve negoziali nei confronti del fornitore al di là del confronto dei prezzi di mercato	Implementazione del Value Engineering
Conoscenza tecnica del prodotto, dei processi e delle tecnologie produttive	Acquisizione del know how tecnico del prodotto e processo attraverso un sistema di Knowledge Management
Conoscenza dei Driver di Costo e impatto nella formulazione del prezzo	Sviluppo di strumenti operativi di Target Costing per definire gli obiettivi negoziali e migliorare la trattativa
Preparazione tecnica alle negoziazioni dei buyer	Sviluppo della Scheda di Scomposizione Costi e sviluppo di una metodologia negoziale più tecnica

#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
Standardizzazione e omogeneizzazione del processo e del metodo di Value Engineering	Maggiore velocità e migliore preparazione negoziale: conoscenza di tutti i Driver di Costo dei prodotti acquistati	Ulteriori Categorie Merceologiche (anche Indiretti e Servizi) Estensione sulla struttura acquisti Carel con base in Cina
Sviluppo di strumenti di Value & Cost Analysis	Defizione dei Target Price negoziali	
Sviluppo del sistema di knowledge management di Value Engineering	Condivisone con tutti gli attori del processo d'acquisto e mantenimento nel tempo dell'evoluzione e modifica dei Driver di Costo	

#3. RISULTATI OTTENUTI

Quali sono stati i vantaggi finora riscontrati nell'applicazione delle tecniche di Value Engineering?

Il progetto iniziato a fine 2015 è ancora in fase di implementazione e prevediamo entro il 2016 di raggiungere e consolidare gli obiettivi definiti. Sicuramente già nei primi mesi, attraverso la definizione di azioni "Quick Wins", sono state identificate su alcune Categorie Merceologiche opportunità di riduzione dei Costi, in certi casi già con un risultato ottenuto. Inoltre i principali risultati ottenuti rispetto agli obiettivi definiti sono stati:

- #1. **Maggior focus sul processo di Target Costing** da parte dei buyer
- #2. **Standardizzazione del processo di Value Engineering e metodo negoziale** per tutti i buyer
- #3. Gestione di un **processo negoziale più tecnico e oggettivo** nei confronti del fornitore
- #4. **Miglioramento delle competenze** tecniche di prodotto e processo dei buyer
- #5. **Impostazione di un modello di governance interfunzionale delle competenze di Value Engineering (Knowledge Management)**



Come pensate di capitalizzare tutto il know how di prodotto e processo in corso di acquisizione, con quale modalità di attuazione per definire i target price negoziali?

Per capitalizzare le esperienze e il know how tecnico ed economico abbiamo pensato da una parte di sviluppare un "Carel Purchasing Book" dove descrivere il modello, la metodologia, il processo e le tecniche di Value Engineering e dall'altra di implementare un sistema di Knowledge Management fondato su 2 assi portanti:

- **Know How di Prodotto e Processo:** per acquisire conoscenze di tutti i Driver di Costo di prodotto con riferimento al processo produttivo e alle tecnologie del fornitore
- **Know How di Value Engineering:** per implementare il Target Costing e definire i Target Price negoziali per i nuovi prodotti come per i prodotti esistenti.

PER CHI VOLESSE PROPORRE E CONDIVIDERE LE ESPERIENZE DELLA PROPRIA AZIENDA: bestpractice@theprocurement.it ■