

Top suppliers: partnership for success

Un progetto simbolo della collaborazione fornitori/clienti

a cura di Francesco Calì, Managing director Valeo-in; Matteo Facchetti, Purchasing & Contract manager Itema SpA

#1. INTRODUZIONE

L'articolo illustra un progetto di partnership con i fornitori strategici dove l'ottimizzazione dei costi **diventa un modello per essere competitivi** sul mercato, con l'obiettivo di acquisire **nuovi volumi e commesse, anche in aree geografiche non presidiate**. L'intervista a Matteo Facchetti, Purchasing & Contract manager di Itema, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Itema è un leader globale che offre soluzioni di tessitura avanzate, quali telai al top della tecnologia, parti di ricambio e servizi integrati. Ha un fatturato di 300 milioni di euro e 1.000 dipendenti, ed è l'unico produttore al mondo in grado di offrire i tre sistemi top di inserzione della trama: Pinza, Aria e Proiettile, con un ampio portafoglio prodotti e un impegno all'innovazione continua e alla tecnologia avanzata delle sue macchine per tessere. Itema dispone di tre siti produttivi in Italia, di un sito produttivo in Svizzera e di uno in Cina.

I fattori critici di successo Itema sono:

- **Innovazione & eccellenza** (Itema Lab, centro di ricerca avanzata / Itema Academy, programma di sviluppo competenze neolaureati)
- **Qualità**: sistema Qrp, la certificazione Quality, Reliability, Performance attesta l'impegno di Itema di perseguire la qualità attraverso l'efficace applicazione di evoluti processi di progettazione, sviluppo, produzione (lean manufacturing) e consegna dei propri prodotti, con un supporto post vendita senza uguali
- **Prezzo competitivo** (campagne "Commesse Speciali" - prezzo di vendita ridotto per nuovi clienti/mercati/lotti importanti)

#2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il progetto nasce dall'esigenza di lanciare delle campagne di vendita definite "Commesse Speciali" con prezzi riservati ai clienti ridotti grazie a **costi di acquisto abbassati**, coinvolgendo i fornitori partner Top Suppliers. Il progetto idealmente prevedeva un **consolidamento di una parte del fatturato dei fornitori (per circa 2.000 telai)** a fronte di una richiesta di **saving rilevante sulla quota parte di Commesse Speciali (per circa 1.000 telai)**.



itema



Francesco Calì



Matteo Facchetti



Fig. 1: fasi dell'evento esclusivo Partnership for Success

a. Obiettivi

L'obiettivo comune è stato di generare un' **ottimizzazione dei costi di 1.100.000 €/anno** di riferimento.

Per essere Top Suppliers di Itema, i fornitori devono avere i seguenti valori e caratteristiche:

- Qualità al 100%
- Massima flessibilità
- Solidità finanziaria
- Prezzi competitivi
- Puntualità nelle consegne: doppio turno e massima attenzione agli ordini di acquisto
- Attenzione a ogni dettaglio
- Export compliance declaration

b. Lo sviluppo del progetto

Il progetto ha origine al momento della definizione del budget aziendale annuale che aveva un obiettivo di saving di 2 milioni di euro, pari al -1,5% del fatturato d'acquisto, da ottenere attraverso due strategie:

- La riduzione costo macchina attraverso l'attività quotidiana dell'ufficio Acquisti
- Il progetto Top Suppliers che prevedeva uno sconto formalizzato.

Una volta approvato il budget dall'amministratore delegato e dal controllo di gestione, sono state definite

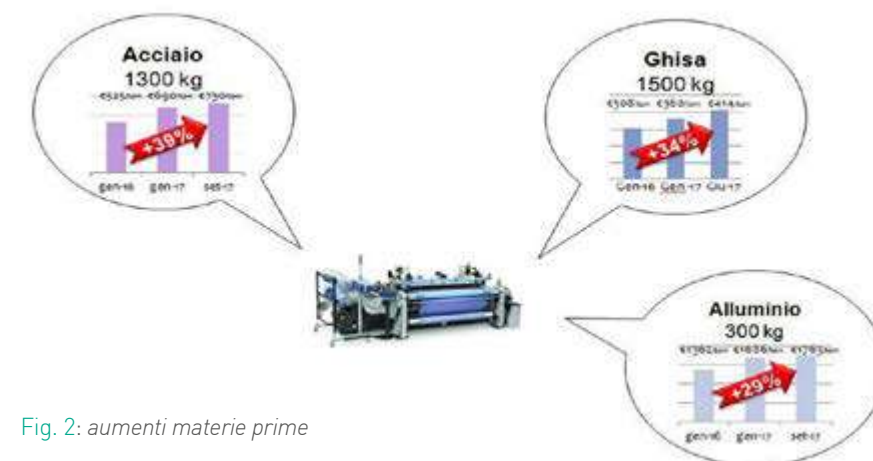


Fig. 2: aumenti materie prime

le azioni di riduzione dei costi d'acquisto alla campagna "Commesse Speciali" su gruppo merceologico:

- Materiale diretto: selezione top 60 fornitori (per fatturato, per valore strategico, per relazione commerciale, per valori e caratteristiche aziendali)
- Trasporti: benchmarking e negoziazione regolare spot
- Logistica: sconto inserito e formalizzato a contratto

Il coinvolgimento dei Top Suppliers e la condivisione degli obiettivi si sono concretizzate attraverso l'organizzazione di un evento esclusivo, **Partnership for Success**, presso Itema (fig. 1) dove erano programmate: presentazioni multimediali, catering, visita guidata della produzione e una visita allo showroom.

Dopo l'evento che ha permesso di spiegare e illustrare approfonditamente la strategia Itema e gli obiettivi comuni con i fornitori per essere più competitivi e sfidare il mercato, è stato chiesto ai

Top Suppliers una formale adesione alla campagna "Commesse Speciali" su 1.000 telai con uno sconto del 10% su prezzi in essere.

C'è stata successivamente una valutazione e un'analisi dei riscontri dei fornitori e la decisione se gestire uno sconto su ordine a commessa, oppure uno sconto globale su listino o ancora ordini iniziali per fornitura di 1.000 telai.

Il monitoraggio durante l'anno delle commesse speciali ha permesso di consuntivare i risultati e condividerli con il controllo di gestione e la direzione.

Il progetto ha permesso di avere dei risultati **tangibili** e in **controtendenza** rispetto all'andamento del mercato, calmierando così i rischi e gli ostacoli legati all'aumento drastico delle materie prime al momento valutate pari a un impatto di +1,1% del costo del telaio (fig. 2). Itema riesce così a bloccare gli aumenti in corso attraverso la strategia di partnership col fornitore. ■

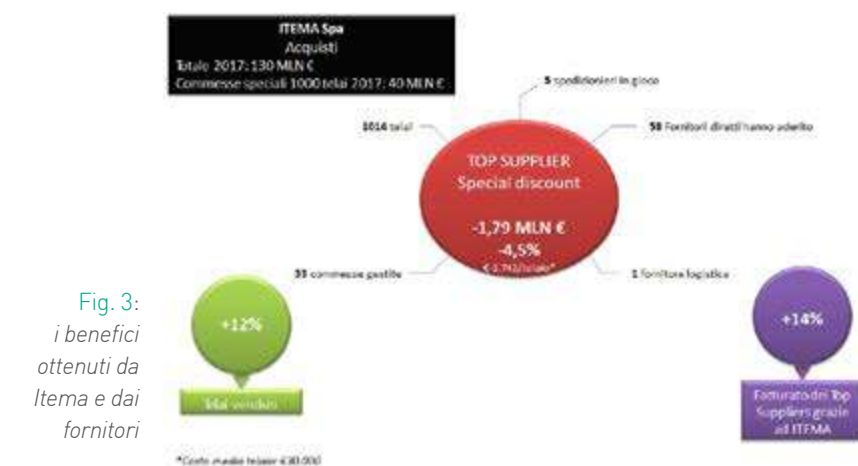


Fig. 3: i benefici ottenuti da Itema e dai fornitori

BEST PRACTICE

Matteo Facchetti, Purchasing & Contract manager di Itema SpA

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

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a implementare il progetto?

La principale è stata quella di soddisfare l'esigenza commerciale di essere più competitivi sul mercato, per poter in tal modo incrementare il fatturato di vendita e acquisire nuovi importanti clienti.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

Il principale è stato la ferma volontà di corresponsabilizzare i fornitori partner sugli obiettivi commerciali di Itema, evidenziando la concreta possibilità di ottenere benefici comuni attraverso la vendita di più telai sul mercato internazionale.

Quali sono stati i prerequisiti per la riuscita del progetto?

Per avere una garanzia di ottenimento degli obiettivi, i prerequisiti del progetto sono stati:

1. **Chiarezza** degli obiettivi stessi
2. **Corresponsabilizzazione** dei fornitori partner sugli obiettivi commerciali
3. **Commitment e partecipazione** della direzione generale al progetto
4. **Coinvolgimento del team** di lavoro sugli obiettivi da raggiungere.

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

- Un processo d'acquisto più **lineare e semplificato**: con sconti predefiniti e una negoziazione anticipata
- Un **metodo partecipativo**: trasparenza su strategia di vendita Itema e strategie direzionali, con un passaggio da mero fornitore a vero partner
- Un **effetto leva** nei confronti dell'ufficio commerciale: con margini d'azione più ampi.

Che risultati avete ottenuto dal progetto?

La strategia di **coinvolgimento del fornitore** sui processi interni di vendita ai clienti Itema ha permesso di raggiungere **obiettivi condivisi**. Nel concreto di ottenere benefici hard (fig. 3):

- per l'azienda: -1.790.000€ / un anno
- per i fornitori stessi: +14% fatturato e garanzia di un fatturato pari a 2.000 macchine / anno.

Che suggerimenti può dare a chi deve affrontare un progetto di coinvolgimento dei fornitori partner su obiettivi commerciali dell'azienda?

A mio parere il messaggio fondamentale da trasmettere è che “**possiamo innovare e investire insieme per il comune successo**”. Oltre al rapporto di fiducia e di collaborazione, la strategia vincente di penetrazione del mercato di Itema con prezzi competitivi grazie a riduzioni puntuali dei costi ha permesso ai nostri fornitori di fruire della reciproca crescita (comune successo).

Itema imposta un rapporto alla pari con i fornitori Top con effetti positivi nel medio periodo e sulla longevità della relazione commerciale, pertanto si promuove la trasparenza e il senso di appartenenza a una rete di aziende di successo, in occasione di un evento unico dove tutti i fornitori ricevono lo stesso identico messaggio e le stesse informazioni manageriali su strategie e prospettive aziendali (per esempio progetti di crescita esterna, di incremento dei capitali...).

36

LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Necessità commerciale di essere più competitiva per vendere più telai e acquisire nuovi clienti	Sviluppo del progetto Top Suppliers con: • Un processo d'acquisto più lineare e semplificato: con sconti predefiniti e una negoziazione anticipata • Un metodo partecipativo: trasparenza su strategia di vendita Itema e strategie direzionali da mero fornitore a vero partner • Un effetto leva nei confronti dell'ufficio commerciale: con margini d'azione più ampi.
Aumento delle materie prime con una stima di incremento del 1,1% sul costo del telaio	
Necessità di corresponsabilizzare i Top Suppliers su obiettivi comuni	

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
Corresponsabilizzazione dei fornitori su obiettivi commerciali	La strategia di coinvolgimento del fornitore sui processi interni di vendita ai clienti Itema ha permesso di raggiungere obiettivi condivisi. Nel concreto di ottenere benefici hard: • per l'azienda: -1.790.000 /un anno • per i fornitori stessi: +14% fatturato e garanzia di un fatturato minimo pari a 2.000 macchine / anno
	Oltre al rapporto di fiducia e di collaborazione, la strategia vincente di penetrazione del mercato di Itema con prezzi competitivi grazie a riduzioni puntuali dei costi, ha permesso ai propri fornitori di fruire della reciproca crescita (“comune successo”). Itema procurement imposta un rapporto alla pari con i suoi fornitori top con effetti positivi nel medio periodo e sulla longevità della relazione commerciale. Promuove trasparenza e senso di appartenenza a una rete di aziende di successo in occasione di un evento unico dove tutti i fornitori ricevono lo stesso messaggio e le stesse informazioni manageriali su strategie e prospettive aziendali (per esempio progetti di crescita esterna, di incremento dei capitali...).

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

37