

IL caso Cft Group

Target to improve negotiation performance

a cura di Francesco Calì, Managing director Valeo-in; Mirko Crinto, Operations director Cft Group

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta un progetto di **implementazione di un modello per definire dei target price negoziali per codici a disegno**.

L'intervista a Mirko Crinto, Operations director di Cft Group, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati a oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Cft Group, leader negli impianti di processing and packaging, in particolare per l'industria alimentare e beverage, propone soluzioni tecniche innovative, flessibili e customizzate sulle esigenze del cliente. Il fatturato anno è di circa 200 milioni di euro con un fatturato d'acquisti di circa 120 milioni di euro. La struttura acquisti di 12 buyer è suddivisa per le divisioni processo, packaging e ricambi.

Obiettivo Cft è stabilire rapporti commerciali di lunga durata con i propri clienti e di diventare un partner affidabile in grado di aiutarli a consolidare o migliorare la posizione di leader nei loro mercati di riferimento.

#2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Nato dalla necessità di definire target negoziali per i codici a disegno, il progetto è stato lanciato a gennaio 2018 per poi essere sviluppato nei successivi sei mesi.

Il contesto negoziale di Cft (fig.1) è rappresentato da più del 60% di codici a disegno di cui il 50% non ripetitivi (nuovi a commessa), con un tempo negoziale a disposizione molto stretto. Poter definire un target price negoziale per i "codici nuovi" è fondamentale per governare la spesa e rendere efficace la negoziazione.

a. Obiettivi

Il principale obiettivo del progetto è stato la necessità di avere un approccio al processo negoziale oggettivo, attraverso la definizione di un target price negoziale.

In questo modo si passa dalla trattativa del prezzo offerto dal fornitore alla negoziazione delle singole voci di costo.

La gestione di un processo negoziale più tecnico assicura un miglioramento del target e del risultato negoziale su ogni singolo cost driver (acquisendo così maggiori informazioni per le successive negoziazioni).

La determinazione analitica del ciclo e del tempo standard di lavorazione permette di valutare il prezzo proposto dal fornitore, argomentare eventuali differenze di tempi e costi di lavorazione quindi negoziare il giusto prezzo con il fornitore.



Francesco Calì



Mirko Crinto

Fig.1: il contesto negoziale in Cft



b. Lo sviluppo del progetto

Il focus del progetto è stato su:

1. la realizzazione di una piattaforma tecnologica di preventivazione dei costi e prezzi dei codici;
2. la preventivazione interna e in outsourcing del prezzo per i codici a disegno;
3. la negoziazione con il fornitore su un target oggettivo;
4. l'oggettivizzazione delle differenze di prezzo tra preventivo Cft e l'offerta del fornitore per migliorare l'efficacia negoziale.

Le azioni principali sviluppate sono state:

1. A livello organizzativo, la creazione di una funzione di Cost engineering dipendente dal direttore operations che opera tra Progettazione e Acquisti
2. A livello di strumenti, lo sviluppo di una piattaforma tecnologica di preventivazione per le lavorazioni meccaniche a uso:
 - cost engineering per la definizione dei cicli di dettaglio e dei costi dei singoli

disegni;

- acquisti attraverso lo sviluppo della funzionalità price cluster analysis.

L'inserimento della funzione di Cost engineering è stato l'anello di giunzione tra Progettazione e Acquisti (fig. 2).

Nella prima fase del progetto è stata introdotta una piattaforma tecnologica di preventivazione per definire cicli, tempi, costi e prezzi d'acquisto per le lavorazioni meccaniche. Successivamente, si è passati alla mappatura dei prodotti e del parco tecnologico dei fornitori, e alla definizione di un modello di target costing.

Le attività principali per l'implementazione operativa della piattaforma tecnologica di preventivazione sono state:

1. la formazione di un tecnico Cft per:

- utilizzo piattaforma tecnologica di preventivazione

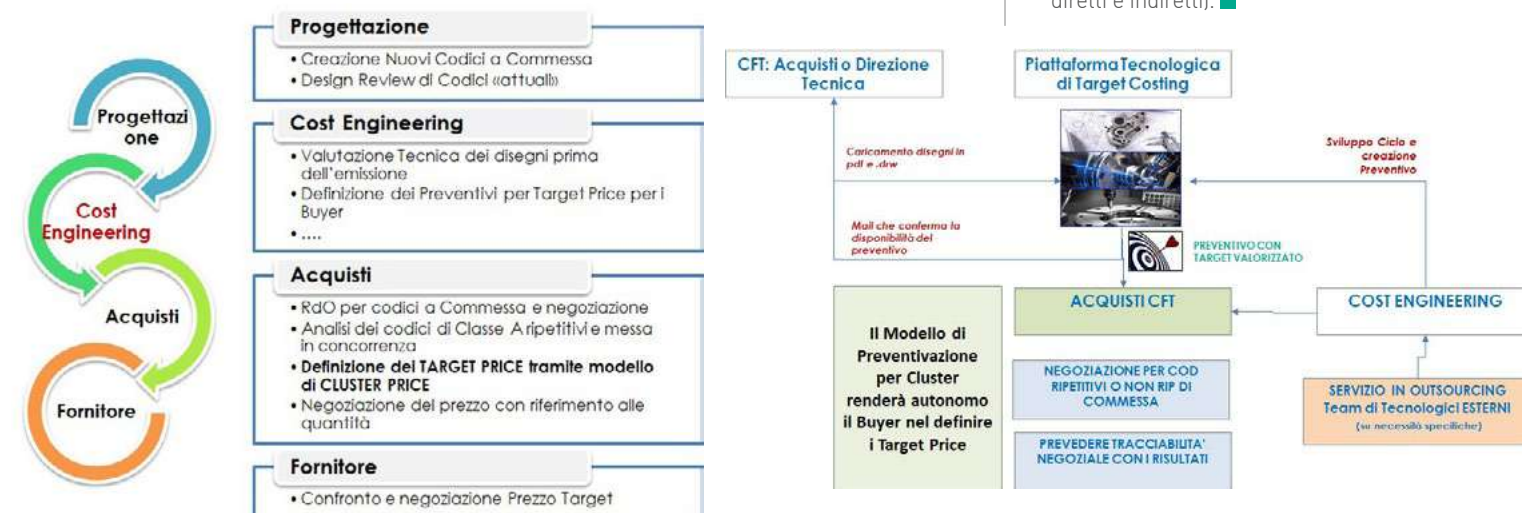


Fig.2: il ruolo della funzione di Cost engineering

- formazione creazione cicli di lavorazione
- creazione cicli di lavorazione su prodotti Cft

2. la definizione della tipologia di prodotti attraverso:

- mappatura prodotti di classe A (ripetitivi e a commessa) da preventivare
- verifica tecnologica prodotti Cft ed eventuale adeguamento della piattaforma tecnologica di preventivazione

3. la mappatura tecnologica dei fornitori

- mappatura parco macchine dei fornitori e la valorizzazione del prezzo/ora

4. la clusterizzazione dei prodotti Cft per:

- creare modello di target costing: codici Rip e non Rip
- creare cluster di prodotti con caratteristiche produttive omogenee
- definire criteri di preventivazione (cluster o dettaglio ciclo).

La piattaforma tecnologica (fig. 3) sviluppata permette con affidabilità e accuratezza dei risultati ottenuti:

- la creazione del ciclo di produzione
- la tempificazione del ciclo definito in ore macchina e ore uomo
- la definizione del costo orario macchina e manodopera
- la determinazione del costo di prodotto e la valorizzazione del prezzo: valorizzazione economica completa del particolare che comprende tutti i cost drivers necessari alla formulazione del prezzo del codice (costi variabili, fissi, diretti e indiretti).

Fig. 3: la piattaforma tecnologica di preventivazione sviluppata in Cft

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

Lo scopo principale è stato quello di migliorare l'efficacia negoziale, attraverso lo sviluppo di un sistema per definire target negoziali, per i codici a disegno che incidono per il 60% dell'acquistato, in un processo negoziale con tempi stretti e con il 50% di codici di commessa nuovi.

Quali sono state le priorità del progetto?

Rafforzare la governance della spesa dei codici a disegno di commessa attraverso il rafforzamento organizzativo del processo negoziale, che per noi ha significato la creazione di una funzione di Cost engineering e lo sviluppo di una piattaforma tecnologica di preventivazione.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

Il principale obiettivo del progetto è stato avere un approccio al processo negoziale oggettivo, attraverso la definizione di un target price negoziale. In questo modo si passa dalla trattativa del prezzo offerto dal fornitore alla negoziazione delle singole voci di costo.

Perché avete scelto di implementare un sistema di preventivazione così dettagliato e preciso?

La determinazione analitica del ciclo e del tempo standard di lavorazione ha permesso di:

- fare una valorizzazione economica completa del particolare che comprende tutti i cost driver necessari alla formulazione del prezzo del codice (costi variabili, fissi, diretti e indiretti);
- valutare il prezzo proposto dal fornitore;
- argomentare eventuali differenze di tempi e costi di lavorazione;
- negoziare il giusto prezzo con il fornitore.

Inoltre, la piattaforma tecnologica di preventivazione ha permesso un approccio al processo negoziale più efficace sulle singole voci di costo.

La gestione di un processo negoziale più tecnico ha assicurato un miglioramento del target e del risultato negoziale su ogni singolo cost driver (acquisendo così maggiori informazioni per le successive negoziazioni).

Quali sono stati i prerequisiti per la riuscita del progetto?

Per avere una **garanzia di ottenimento degli obiettivi i prerequisiti del progetto** sono stati e sono tuttora:

1. **chiarezza di obiettivi;**
2. **pianificazione** puntuale del progetto;
3. **coinvolgimento e responsabilizzazione** del team di lavoro sui risultati ottenuti.

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

Oltre a passare dalla trattativa a una negoziazione puntuale basata su target price, il progetto ha portato diversi benefici, tra i quali:

- **gestione del know how tecnologico** di processo e prodotto in Cft;
- **flessibilità e velocità** nella stesura dei preventivi anche con l'attivazione **del servizio in outsourcing;**
- **accuratezza e affidabilità** del modello e sistema di preventivazione costi;
- **utilizzo** del sistema anche per utenti non "specialisti/tecnici" (**buyer**) con il **modulo target cluster price;**
- riduzione media del 20% dei prezzi d'acquisto;
- controllo dei prezzi d'acquisto del fornitore;
- avere un tempo ciclo oggettivo e "certificato" dai dati tecnologici da utilizzare in negoziazione.

Che suggerimenti può dare a chi deve affrontare un progetto di definizione di target price negoziali?

A mio parere sono tre gli elementi fondamentali per la riuscita del progetto:

- **innovazione:** con la creazione **piattaforma tecnologica di preventivazione;**
- **organizzazione:** attraverso l'**inserimento della funzione di Cost engineering** a supporto della Progettazione e Acquisti;
- **negoziazione:** attraverso il cambiamento da trattativa a **negoziazione su target price.**

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
Per l'evasione puntuale delle commesse acquisti il tempo negoziale a disposizione è molto stretto	Sviluppo piattaforma tecnologica di preventivazione per la definizione di target price negoziali. Creazione della funzione Cost engineering a supporto degli Acquisti e Progettazione.
Il 50% dei codici da negoziare sono non ripetitivi (nuovi a commessa) e quindi senza un riferimento di prezzo storico	
Difficile valutazione dell'efficacia negoziale senza un riferimento target	
In molti casi assegnazione a fornitori storici senza la possibilità di lanciare una richiesta di offerta a più fornitori	
Necessità del rispetto del budget di commessa	

2. 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	Area possibile estensione Best Practice
Creazione funzione di Cost engineering	Supporto alla Progettazione per l'ottimizzazione dei disegni (technical saving)	Estensione in altre categorie di prodotti a disegno
Definizione target price negoziali attraverso la definizione di un ciclo di lavorazione e sua valorizzazione	Supporto agli Acquisti per migliorare l'efficacia negoziale Gestione del know how tecnologico di processo e prodotto in Cft Riduzione media del 20% dei prezzi d'acquisto	
Miglioramento processo negoziale dei buyer	Utilizzo del sistema anche per utenti non "specialisti/tecnici" (buyer) con il modulo target cluster price	

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