

THE PROCUREMENT AWARDS



2018



“

La celebrazione del merito.

Questa serata è stata un grandissimo successo.

Abbiamo premiato progetti di alto profilo, valutati da un comitato scientifico d'eccezione.

Per il prossimo anno vogliamo continuare a stupirvi e ci impegneremo anche affinché le donne diventino protagoniste del mondo del procurement. Io ringrazio tutti coloro che hanno partecipato attivamente.

Quest'anno abbiamo dato tanto ma c'è ancora molto da fare. Vi aspetto ai The Procurement Awards 2019.

E continuate a sostenere la cultura degli acquisti!

”

Maria Teresa Bongiovanni
 Ceo di The Procurement

“

The Procurement Awards 2018, un grande successo, tre ingredienti fondamentali:

innovazione, partecipazione e condivisione.

Quest'anno abbiamo avuto il 25% dei progetti in più, 14 nuove aziende che hanno presentato i loro progetti. Una serata molto interessante, con progetti concreti, innovativi, che hanno contribuito a diffondere la cultura negli acquisti.

Un ringraziamento speciale ai protagonisti di questi Awards e a tutte le aziende che parteciperanno con i loro progetti ai The Procurement Awards 2019 contribuendo al successo dell'iniziativa.

”

Francesco Calì
 Managing Director Valeo-in

La cultura degli Acquisti vince i The Procurement Awards 2018

Grande successo di progetti e partecipanti per la terza edizione dei The Procurement Awards, il premio italiano ideato per premiare i direttori acquisti e i loro collaboratori, di medie e grandi aziende italiane, che si sono distinti per progetti capaci di contribuire al valore aziendale, in termini di collaborazione, innovazione, sostenibilità.

La cerimonia di premiazione, patrocinata dal Comune di Milano e in collaborazione con il Segretariato Regionale del Ministero dei Beni, Attività Culturali e Turismo, si è tenuta il 10 maggio, nell'elegante e storica cornice di Palazzo Litta.

Selezionati da una giuria composta da Francesco

Calì, Managing Director VALEO-in e Presidente della giuria, e dai Direttori Acquisti di Lavazza, Ferrero, Alitalia, Alfa Laval, Samsung, Maire Tecnimont, Bracco, Banca Mediolanum, oltre che da Antonella Moretto, direttore executive MBA, del Politecnico di Milano – MIP, nel corso della serata sono stati annunciati i primi tre classi-

ficati per ognuna delle cinque categorie in gara: Innovazione negli Acquisti, Best Practice Negoziati, Acquisti in Team Interfunzionali, Sviluppo Competenze, Acquisti Etici e Sostenibili. A questi, si è aggiunto il premio Purchasing People, assegnato con una votazione dal pubblico presente in sala, e cinque premi fuori concorso.

Al termine delle premiazioni, gli ospiti sono stati invitati nel chiostro del Palazzo per un cocktail che si è protratto fino a tarda sera e che ha dato modo ai presenti di brindare al successo di un appuntamento che, di anno in anno, cresce in termini di contenuti e partecipazione.

Nati nel 2016, i The Procure-

ment Awards ricalcano una tradizione anglosassone già consolidata e riempiono un vuoto nel panorama italiano: promuovere il valore della funzione acquisti, sostenendola dentro e fuori l'azienda, in termini di consapevolezza, cultura, visione strategica.

Arrivederci al 2019!

Innovazione & Creatività a supporto dei processi di acquisto e del business aziendale

Di Katuscia Terrazzani, Country Manager Ayming Italia

Anche quest'anno Ayming ha deciso di partecipare come sponsor ai The Procurement Awards confermando la propria presenza per la consegna del premio alla categoria Innovazione negli Acquisti.

Questa scelta è stata direi "naturale" per la nostra azienda, che ha all'interno del suo DNA una sensibilità particolare per il mondo dell'ufficio acquisti e del procurement e per i temi dell'innovazione, considerati due delle nostre più importanti linee di business.

“Siamo rimasti affascinati dai progetti e dalle aziende che hanno saputo fare dell'innovazione e della creatività una leva di miglioramento.”

In particolare, siamo rimasti affascinati dai progetti e dalle aziende che hanno saputo fare dell'innovazione e della creatività una leva di miglioramento delle proprie performance in ambito procurement.

I progetti che abbiamo avuto l'onore di premiare si sono distinti per le diverse modalità applicative e per le risposte innovative che hanno saputo dare ai propri bisogni: chi come **Vitrociset** (il vincitore della categoria)

ha sviluppato un progetto di digitalizzazione dei processi di acquisto, chi invece come **Fiorentini** ha introdotto dei processi come il **Kaizen** all'interno dell'organizzazione acquisti rispetto a una metodologia basata sulla produzione, e chi infine come **Erg** ha saputo coniugare acquisti e innovazione per utilizzarli come leva di business.

Tutti questi progetti confermano la percezione che abbiamo del cambiamento in atto all'interno degli uffici e delle direzioni acquisti. **Creatività, capacità di innovare, di mettersi in discussione, di ribaltare lo status quo e fare challenge alle prassi consolidate** sono sempre più spesso le leve chiave e più efficaci per migliorare le performance dei processi di acquisto, e non solo.

Ai nostri Cpo viene sempre più richiesto di sviluppare, oltre alle competenze tecniche ormai date per scontate, anche competenze più soft, legate alla capacità di **uscire dalla propria zona di comfort** nonché di sviluppare maggiormente il proprio lato empatico e le capacità comunicative.

Sempre più spesso il successo dei progetti di miglioramento delle performance è dato in gran parte dal livello di **engagement** e collaborazione che si riesce a creare all'interno dei team di lavoro, che non si limitano al solo uf-

ficio acquisti, ma abbracciano tutti gli attori e gli *stakeholder* del procurement, dai colleghi degli altri dipartimenti ai fornitori stessi.

I The Procurement Awards si sono confermati un evento e una serata eccezionali, con attori estremamente interessanti e progetti assolutamente all'avanguardia.

Per le prossime edizioni siamo certi che il livello della competizione rimarrà elevato e i progetti sempre più sfidanti e interessanti. ■



Gianluca Adduci, Processes Improvement & R&D Purchase Manager di Vitrociset, e Katuscia Terrazzani, Country Manager di Ayming Italia.



E-Procurement, il nostro viaggio verso la digital transformation

Di Gianluca Adduci, Processes Improvement & R&D Purchase Manager Vitrociset

Molto più di una digitalizzazione dei processi, Vitrociset si è aggiudicata il primo premio nella categoria Innovazione negli Acquisti grazie a un **progetto di trasformazione pervasiva**.

Partendo da un ripensamento globale del modo di fare acquisti e dalle opportunità offerte dalla tecnologia 4.0, la soluzione di e-procurement adottata dall'azienda italiana, attiva nel settore difesa, trasporti e aerospaziale, ha portato diversi benefici tangibili, quali la tracciabilità dei processi, l'abbattimento dei rischi, la sicurezza dei dati e la trasparenza delle operazioni.

«Dal 2015, la Direzione acquisti ha intrapreso un percorso di "trasformazione digitale", cambiando totalmente il modo di operare. Sulla piattaforma adottata abbiamo implementato i processi primari di acquisto, dalla qualifica, all'integrazione con un information provider per il monitoraggio economico – finanziario e reputazionale del nostro parco fornitori, alle negoziazioni, ai contratti, alla reportistica *executive*, fino alla *supply evaluation*», ha raccontato **Gianluca Adduci**, Processes Improvement & R&D Purchase Manager, presente alla cerimonia per ritirare un premio che ha voluto condividere con tutta la Direzione acquisti, a

partire dal Direttore supply chain, **Giovanni Macellari**.

Frutto di un lavoro interfunzionale, il progetto si compone di vari elementi, tutti interconnessi tra loro: è stata individuata la piattaforma più adatta alle esigenze di Vitrociset, modulare, semplice da utilizzare, disponibile in cloud e aperta verso sistemi interni (ERP aziendale) ed esterni (information provider). **Il team acquisti ha rivisto la sua organizzazione**, aprendosi a nuovi skills e competenze, è stata adottata la **Codifica Internazionale UNSPSC** (United Nations Standard Products and Services Code) e si è proceduto alla segmentazione delle categorie merceologiche secondo la **matrice di kraljic**.

Sul fronte fornitori, considerata una preziosa fonte di innovazione, è stata scardinata una situazione di dominanza dei "fornitori storici", introducendone di nuovi, questo per rendere la supply chain più solida, e mitigando potenziali rischi, anche grazie a una condivisione delle informazioni con tutti i buyer, che ora possono accedere alla piattaforma e conoscere la situazione globale rispetto ai fornitori strategici e non, nel rispetto delle procedure aziendali e di trasparenza.

Ma non è finita qui. Il progetto è pronto a continuare nella sua evoluzione. Le prossime fasi prevedono l'in-

tegrazione tra il sistema ERP e la piattaforma e-procurement, sia per la parte anagrafica dei fornitori, che per il processo di offerta, sempre più digitalizzato.

“Lo scopo ultimo è quello di garantire una governance a 360° dell'intera supply chain, mitigando eventuali rischi operativi.”

«Stiamo infatti lavorando per presidiare con maggiore attenzione due processi cardine: la *collaboration* interna per tracciare in maniera strutturata le richieste dei richiedenti interni, e la *collaboration* esterna per garantire all'azienda tempi certi e chiari di consegna dei prodotti-servizi acquistati. Lo scopo ultimo è quello di garantire una *governance* a 360° dell'intera supply chain, mitigando eventuali rischi operativi», spiega Gianluca Adduci. «Inoltre, sarà attivata la fase di monitoraggio delle performance attraverso una *supply evaluation*, a cui contribuiranno i referenti interni e che inciderà sul rating del fornitore in base a giudizi su tempistiche, qualità del prodotto offerto e competitività dei prezzi». ■



Un progetto di digitalizzazione dei processi d'acquisto sviluppato nel settore aerospaziale, con moltissimi vincoli e difficoltà di gestione del rischio di fornitura.

Coinvolgimento e innovazione, gli ingredienti di una ricetta vincente

A cura di HRS

Per il secondo anno consecutivo, ritroviamo HRS tra i sostenitori dei The Procurement Awards. Perché questa scelta?

Offrendo come HRS servizi di *outsourcing* del business travel, i Cpo sono il nostro interlocutore principale. Conosciamo pertanto il grande lavoro che viene effettuato dai professionisti del procurement, e gli Awards sono una grande occasione per condividere il livello di innovazione apportato nel mercato.

Seconda partecipazione per voi, seconda vittoria per CFT. Quali aspetti considerate vincenti del progetto presentato dall'azienda parmense?

La visione globale, la capacità di

pianificazione, il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, l'innovazione e la chiarezza dei parametri di misurazione sono aspetti distintivi in un progetto, e CFT è sempre all'avanguardia.

Giunti alla terza edizione, i The Procurement Awards guardano al 2019: come vorreste che evolessero? E come pensate che stia crescendo la funzione del procurement in generale?

L'idea e l'organizzazione migliorano di continuo, per cui siamo certi che l'anno prossimo ci sorprenderanno ancora una volta. Così anche la funzione del procurement si evolve di continuo, noi la vediamo dal punto di vista dei viaggi d'affari e notiamo una comprensione sempre più profonda

delle tematiche del business travel e un'apertura sempre più ampia nei confronti dell'*outsourcing* verso operatori specializzati.

Pertanto, un ruolo come quello del *travel buyer* diventa sempre più di coordinamento, sia interno che esterno, piuttosto che operativo. ■

“La visione globale, la capacità di pianificazione, il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, l'innovazione e la chiarezza dei parametri di misurazione sono aspetti distintivi in un progetto.”



Nicola Savina, Procurement Specialist di CFT Group, Francesco Cali, Managing Director di Valeo-In, Andrea De Min, Responsabile Acquisti di CFT Group, Michele Brigati, Ufficio Acquisti di CFT Group, e Mirko Crinto, Operations Director di CFT Group.

Target to improve negotiation performance

Di Mirko Crinto, Operations Director CFT

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

Come spiegato da Mirko Crinto, operations Director dell'azienda parmense specializzata in impianti di *processing and packaging*, nella prima fase del progetto è stata introdotta una piattaforma tecnologica di preventivazione per definire cicli, tempi, costi e prezzi d'ac-

quisto per le lavorazioni meccaniche.

- logico di processo e prodotto
- Flessibilità e velocità nella stesura dei preventivi
- Accuratezza e affidabilità del modello e sistema di preventivazione costi
- Utilizzo del sistema anche per utenti non specialisti/tecnici (buyer) con il modulo Cluster Price
- Riduzione media del 20% dei prezzi d'acquisto
- Controllo dei prezzi d'acquisto del fornitore.



Mirko Crinto, Operations Director di CFT, e Francesco Cali, Managing Director di Valeo-In.

quisto 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*.

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

- Gestione del *know how* tecno-

Dopo il primo premio conquistato lo scorso anno, CFT si è aggiudicata anche questi Awards. Qual è il punto di forza di questo progetto?

Penso che la semplicità e l'efficacia del principio su cui si basa il progetto, ovvero avere un obiettivo, sia stato un elemento vincente e apprezzato dalla giuria. Tradotto in ambito acquisti, avere un target negoziale, opportunamente costruito, rappresenta un ele-

Primo premio

Un progetto concreto di realizzazione di una piattaforma tecnologica, con possibile servizio in outsourcing, per la definizione dei Target Cost Negoziati.

mento fondamentale per raggiungere le migliori prestazioni possibili nel contesto in cui si opera. Il raggiungimento dell'obiettivo diventa elemento gratificante e motivante per chi ha condotto la negoziazione.

Su quali elementi chiave poggia lo sviluppo di questo percorso?

Tutto ruota attorno alle risorse: alla loro preparazione attraverso un adeguato piano di formazione, al loro corretto impiego attraverso un'organizzazione efficace capace di modificarsi secondo il piano di sviluppo, e agli strumenti messi a disposizione per consentire loro di operare nel modo più efficiente.

Quale significato attribuisce alla vittoria di un premio come i The Procurement Awards?

Un elemento di grande orgoglio e soddisfazione per il lavoro svolto da tutto il team. È sicuramente un aspetto motivazionale di grande importanza. Per il prossimo anno ci poniamo lo stesso obiettivo: vincere. ■



Collaborazione strategica nei processi di digital transformation

A cura di Tesisquare

La scelta di premiare il miglior progetto della categoria **Acquisti in Team Interfunzionale** è risultata pienamente coerente con la cultura di Tesisquare, dove l'innovazione è intesa come **capacità di connettere persone, tecnologia e processi** in network di business a valore aggiunto.

Tesisquare è, infatti, un partner tecnologico specializzato nella **progettazione e implementazione di ecosistemi digitali collaborativi**, pensati per potenziare e rendere agili i processi di interazione dei molteplici *touch point* e attori della *value chain* estesa: produttore, distributore e consumatore.

I progetti di acquisti interfunzionali pongono l'enfasi sui risultati raggiunti grazie **alla collaborazione del cliente interno, del team di acquisto e dei fornitori** lungo tutto il processo di approvvigionamento; in questo contesto, la tecnologia diventa un fattore moltiplicativo dei benefici, e l'adozione di piattaforme collaborative permette di abilitare processi migliorandone le performance e i livelli di servizio.

La piattaforma di Tesisquare, ad esempio, consente un approccio di tipo **"multi-enterprise data hub"** che si basa su un modello dati unico e condiviso tra i partner, permettendo così di lavorare in modo collaborativo, sicuro e in tempo reale in reti di fornitura e approvvigionamento complesse,

eterogenee e internazionali. Tesisquare Platform 6.0 include la suite software **"Tesi Control Tower"**, che comprende funzionalità di visibility e self-service analytics, nonché proactive analytics (alerting e workflow management).

“La collaborazione è stata la leva per disegnare il percorso di cambiamento e innovazione che ha permesso un sostanziale miglioramento nei processi e nei risultati.”

Si tratta di un potente strumento di sintesi e di governo del processo che raccoglie e sistematizza i dati transazionali; consentendo la consultazione e la visualizzazione delle informazioni tramite **dashboard**, con funzionalità di *drill-down* e accesso nativo e diretto ai dati operativi, **mappe e grafici**, in grado di evidenziare anomalie, problemi e trend, così da fornire informazioni orientate a **migliorare le performance di business**.

La collaborazione, nei tre progetti finalisti, **è stata la leva per disegnare il percorso di cambiamento e innovazione** che ha permesso un **sostanziale miglioramento nei processi e nei risultati**, seppure in ambiti diversi: il perfezionamento della capacità negoziale con i fornitori, la mitigazione dei possibili rischi di fornitura e il miglioramento del welfare aziendale.

Il progetto vincitore si è contraddistinto per aver saputo cogliere

sia i benefici della collaborazione sia quelli della digitalizzazione; quest'ultima mette a disposizione dati elaborabili e disponibili in tempo reale e permette di utilizzarli per consolidare le relazioni con i partner di filiera. È stato possibile in questo modo conseguire accordi *win-win*, attraverso un progetto di reverse factoring evoluto sviluppato con l'area finance, accendendo così ai più innovativi ed efficaci strumenti di supply chain finance. ■



Giuseppe Pancotto, Amministratore Delegato di Tesisquare.



Supply chain finance

Di Giovanni Mosca, Chief Planning, Budget & Control Officer
CMD Costruzioni Motori Diesel SpA

Perché avete scelto di partecipare agli Awards? A seguito del *closing* del *deal* M&A con la multinazionale cinese Loncin Motors Ltd, realtà industriale quotata a Shanghai e tra le prime 500 in Cina, la CMD si è trovata ad affrontare con rapidità un approccio organizzativo e risolutivo delle problematiche di gestione ben diverso da quello di una Pmi.

Il nuovo *modus operandi* ha contribuito in gran parte a galvanizzare il team interfunzionale creato per raggiungere il target definito in modo efficace ed efficiente.

Alla fine del percorso, in considerazione degli ottimi risultati di gestione conseguiti e riconosciuti, abbiamo deciso di cogliere **l'opportunità di dare giusto risalto ai risultati professionali raggiunti in qualità di Pmi**.

A questo punto, per raggiungere una vasta e accreditata platea del mondo industriale italiano, abbiamo scelto The Procurement e la sua terza edizione italiana degli Awards.

L'obiettivo è stato di entrare di diritto in un'importante community industriale, sia pubblica che privata, nazionale e non, dedicata al procurement e alla supply chain.

Quali sono i punti di forza del progetto presentato?

Il progetto realizzato da CMD ha dimostrato che è possibile ottenere buoni risultati attraverso una visione

sempre più olistica e sistemica dell'azienda, a prescindere dalle sue dimensioni e dai suoi fondamentali. Il lavoro in team, con i suoi dinamismi, è stata la carta vincente.

“La funzione degli acquisti e del procurement diventa sempre più strategica nell'attuale contesto di un mercato globale estremamente competitivo.”

Sono state necessarie la rivisitazione e la riconsiderazione del processo d'acquisto e dei rapporti con i fornitori, per passare **da un approccio competitivo a uno collaborativo**.

Il cosiddetto *win-win* con il fornitore si è rivelato fondamentale per poter efficientare la supply chain.

La funzione degli acquisti e del procurement diventa sempre più strategica nell'attuale contesto di un mercato globale estremamente competitivo.

Questo progetto ha richiesto la collaborazione tra Procurement e Finance. Come fare a rendere vincente l'alleanza tra queste due funzioni?

A mio avviso, in finanza si gestisce la risultante espressione monetaria del valore che in procurement si crea e accresce. Quanto appena asserito è dimostrato dalla logica alla base della "catena del valore" del grande professor **Michael Porter**.

Primo premio

Un progetto di Reverse Factoring Evoluto sviluppato con l'Area Finance per ottenere accordi win-win con i fornitori.

La primaria attività della catena di creazione e accrescimento del valore aziendale sono gli acquisti e tutto ciò che ne afferisce. È in questo momento che si decide e si determina la creazione del valore per l'azienda e per gli azionisti. Alla luce di quanto detto, a mio parere, l'attività del Cfo non può prescindere dalle scelte e considerazioni del Cpo. ■



Giovanni Mosca, Chief Planning, Budget & Control Officer CMD Costruzioni Motori Diesel SpA.



Le competenze guidano strategie e obiettivi

Di Cinzia Fabbri, Chief Sales Officer BCD Travel Italia

Siamo fermamente convinti che formare professionalità quanto più complete e solide possibile sia condizione essenziale perché il procurement possa rafforzare il proprio posizionamento all'interno delle organizzazioni. Per raggiungere e guidare gli obiettivi ma, soprattutto, per valorizzare il proprio contributo strategico, sono necessarie competenze settoriali, economico-finanziarie, analitiche e psicologiche che vanno continuamente coltivate e arricchite.

“Una professionalità solida e orientata al mercato e alle dinamiche che lo animano può davvero fare la differenza.”

La capacità dei Chief procurement officer di offrire valore aggiunto facendo leva su un ventaglio di competenze ampio è ancora più rilevante per tutto il comparto delle attività non-core, dove l'investimento in termini di risorse è spesso più limitato. In settori quali il travel management, una professionalità solida e orientata al mercato e alle dinamiche che lo animano può davvero fare la differenza. Per questo motivo BCD Travel è orgogliosa di rappresentare la categoria Sviluppo Competenze e di essere stata parte di un'esperienza così stimolante sotto tutti i punti di vista.

Lo *standing* dei progetti in competizione è stato altissimo: un confronto tra realtà ed esperienze fonte di grande

ispirazione e valore aggiunto. Progetti ambiziosi, complessi e corposi sono stati efficacemente presentati nel corso della serata, centrando l'obiettivo di efficacia anche nei pochi minuti disponibili.

Uno dei trend confermati dai progetti proposti è stata la forte attenzione agli aspetti ambientali e di welfare, temi sempre più rilevanti per le aziende, sui quali l'attività del procurement, tra tutte le funzioni aziendali, ha un impatto particolarmente forte. Un modo *disruptive* di fare procurement, non più da “solito” Ufficio acquisti, ma altamente innovativo e performante. Anche grazie al coinvolgimento degli altri team aziendali, dalla cui sinergia nascono progetti entusiasmanti e di successo.

Il progetto di Eli Lilly, Procurement transformation Destination 2020, vincitore per lo Sviluppo Competenze, ha saputo perfettamente interpretare il focus della categoria, presentando una *roadmap* chiara ed efficace per un nuovo posizionamento della funzione procurement nell'organizzazione.

La serata è stata un'occasione unica nel panorama di appuntamenti dedicati al procurement, e l'attenzione ai trend emergenti e alla competenza *tout court* è di grande valore. In un'atmosfera di prestigio e di livello, tutti i partecipanti, il comitato scientifico di grande spessore e i progetti – anche quelli fuori gara – hanno dato quel tipo di contributo che rinvigorisce l'entusiasmo per il nostro mestiere. ■



Simona Zenoni, Chief Marketing Officer di Ventura Travel SpA, e Cinzia Fabbri, Chief Sales Officer di BCD Travel Italia.

BCD travel

Procurement transformation destination 2020

A cura di Eli Lilly

La scelta di partecipare a questo premio deriva da un obiettivo di apertura verso l'esterno e di confronto con altre realtà del mondo degli acquisti che fa parte delle nostre priorità da alcuni anni. Tra tutte le opportunità disponibili, abbiamo scelto il premio promosso da The Procurement perché avevamo partecipato all'evento del 2017, apprezzandone l'innovatività e la qualità dei progetti presentati: ci siamo resi conto che avremmo perso una vera e propria occasione se non avessimo presentato almeno un progetto nel 2018!

“Non siamo di fronte ad un progetto con un inizio e una fine, ma a un percorso che richiede un impegno costante.”

Quando poi ci siamo confrontati sulle cinque categorie disponibili e i progetti che avremmo potuto presentare, ci siamo resi conto che eravamo così orgogliosi dei due progetti che avevamo identificato che non potevamo scegliere, e abbiamo quindi deciso di presentare la candidatura per entrambi.

Il progetto che ha vinto il primo premio nella categoria Sviluppo Competenze rappresenta per noi un **percorso di evoluzione strategica del posizionamento della nostra funzione in azienda**: da supporto a partner in grado di portare un contributo al raggiungimento degli obiettivi

aziendali, riconosciuto dal management aziendale.

È un percorso di evoluzione impegnativo, motivante e soprattutto inevitabile, in quanto necessario per la stessa sopravvivenza della nostra funzione.

Siamo orgogliosi di quanto fatto fino ad ora e dei risultati raggiunti, ma anche consapevoli che non siamo di fronte a un progetto con un inizio e una fine, ma a un percorso che richiede un impegno costante: **qualsiasi passo avanti nella percezione del valore della nostra funzione da parte dei nostri business partners richiede un grande sforzo**, mentre ci vuole molto poco a tornare indietro.

Il secondo progetto, che ha ottenuto il terzo premio nella categoria Best Practice Negoziati, rappresenta a nostro parere un ottimo esempio di approccio “creativo” all'*outsourcing* nel mondo dei servizi di logistica per gli eventi, che è una delle principali aree di investimento della nostra azienda.

La sfida è stata colta sviluppando un piano articolato su quattro *pillars*, ovvero formazione, monitoraggio dei progressi, riconoscimento dei risultati e modello di *pricing*.

Riteniamo che lo slogan “Beyond the saving” rappresenti l'essenza di questo progetto che, se da un lato ha generato benefici importanti in termini di *cost improvement* (2,2 milioni di dollari di *saving* nel 2017 a livello europeo), ha anche il pregio di aver evidenziato al Business e al Top mana-

Primo premio

Un percorso strutturato di sviluppo delle competenze degli acquisti rivolto con particolare attenzione alla soddisfazione dei clienti interni.

gement il valore che può derivare da una vera partnership con il proprio parco fornitori. ■

Eli Lilly è la sede italiana della multinazionale farmaceutica Eli Lilly & Co. con casa madre negli Stati Uniti. Siamo presenti in Italia dall'inizio degli anni '60 con sede principale a Sesto Fiorentino (Firenze) e un ufficio a Roma per le relazioni con le istituzioni. La sede di Sesto comprende sia gli uffici direzionali che uno stabilimento di produzione, tra i più tecnologicamente avanzati nel mondo Lilly.



Simona Forzoni, Sourcing Senior Manager di Eli Lilly, Silvia Storri, Sourcing Consultant di Eli Lilly e Giulia Cacioli, Sourcing Associate di Eli Lilly.

Lilly

Una mobilità innovativa e sostenibile

Di Alberto Panariello, Sales & Marketing Director Europcar Italia

Perché la scelta di Europcar di partecipare ai The Procurement Awards 2018 e di premiare la categoria Acquisti Etici?

Prendere parte ai The Procurement Awards ci ha permesso di entrare in contatto con una platea di primo piano nel mondo del procurement, da sempre un interlocutore strategico per Europcar Italia. Siamo particolarmente orgogliosi di aver assegnato il premio nella categoria Acquisti Etici: tra gli obiettivi di Europcar Mobility Group, infatti, già da qualche anno c'è quello di **promuovere un modello di mobilità non solo innovativa ma soprattutto sostenibile**. Si tratta di un obiettivo che portiamo avanti con visione e convinzione, certi che la sostenibilità sia una delle grandi sfide del nostro tempo.

In quali azioni si concretizza l'impegno di Europcar verso la mobilità sostenibile?

Negli ultimi anni Europcar Mobility Group, già leader dell'autonoleggio, si è affermato come provider globale di mobilità; lo ha fatto capitalizzando il *know-how* acquisito nel proprio business tradizionale e puntando sui principali fondamenti della *usage* e *sharing economy*.

Con il supporto di un laboratorio di ricerca e sviluppo dedicato, l'Europcar Lab, abbiamo lanciato sul mercato un portafoglio di servizi capaci di rispondere a bisogni diversi: piat-

taforme di mobilità e *driver service*, ma soprattutto carsharing, sia privato che corporate, che offriamo attraverso il brand **Ubeeqo** e che risponde alla necessità di una mobilità cittadina smart, facilmente accessibile e soprattutto rispettosa dell'ambiente.

La mobilità sostenibile è una richiesta che arriva anche dalle aziende?

Assolutamente sì. Le aziende sono sempre più sensibili al tema della sostenibilità, e il corporate carsharing di Ubeeqo rappresenta una soluzione ideale in tal senso. Di sicuro è un'ottima alternativa alla gestione di un parco auto, visti i numerosi vantaggi che comporta, primo fra tutti l'ottimizzazione della flotta con un saving compreso tra il 30 e il 40%. Non trascurabili sono inoltre i risvolti in termini di welfare aziendale, dal momento che i dipendenti possono utilizzare le vetture anche nel tempo libero, ma soprattutto di Corporate Social Responsibility, visti i notevoli benefici per l'ambiente.

Qualche considerazione sul vincitore e sul progetto.

Rete Ferroviaria Italiana, prima classificata per la categoria premiata da Europcar, non ha certo bisogno di introduzioni o presentazioni. In linea con la propria Corporate Social Responsibility, nel corso del 2017 la direzione acquisti di RFI ha deciso di intraprendere la strada della sostenibilità, introducendo questo concetto come

requisito premiante nella selezione delle imprese fornitrici. Inoltre, RFI ha aderito al progetto **Railsponsible** – nato per promuovere la condivisione di *best practices* per il raggiungimento di migliori risultati in ambito ambientale, sociale ed etico – evidenziando il proprio impegno per lo sviluppo di una cultura d'impresa basata sul rispetto della sostenibilità a 360 gradi. Un impegno che Europcar Mobility Group condivide e che con convinzione rinnova ogni anno. ■

Europcar Mobility Group è oggi provider globale di soluzioni di mobilità, offrendo un'ampia gamma di servizi: noleggio auto e furgoni, chauffeur service e car sharing.

Attivo in oltre 130 Paesi, Europcar Mobility Group offre ai suoi clienti privati e business uno dei più grandi network di autonoleggio del mondo tramite società interamente controllate, nonché franchising e partner.



Iniziative di Csr nei settori speciali

Di Vincenzo Bruno, Procurement Manager RFI

Rete Ferroviaria Italiana è la società del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane responsabile della gestione, sviluppo e manutenzione della rete ferroviaria nazionale ed è, pertanto, soggetta all'applicazione della disciplina dei Contratti pubblici nei Settori Speciali (D.lgs 50.2016).

La Direzione acquisti di RFI è la struttura preposta al presidio dei processi di acquisto a livello nazionale di beni accentrati e dell'appalto di servizi e lavori, nonché del sistema di qualificazione dei fornitori aziendali. L'attività della direzione è volta al perseguimento degli obiettivi di massimizzazione del saving e della qualità dei prodotti e servizi acquisiti. Il nuovo Codice degli Appalti ha introdotto nuove logiche, con il fine di premiare comportamenti virtuosi sotto il profilo della tutela ambientale e, in generale, della **Corporate Social Responsibility**.

Nel corso del 2017, la Direzione acquisti di RFI ha deciso di orientare la propria attività verso una visione di sostenibilità, avviando una sistematica attività di monitoraggio della performance dell'intera catena di fornitura in merito al rispetto di tali principi (CSR). Si è subito impegnata, quindi, per introdurre il concetto di sostenibilità quale requisito premiante per la selezione delle imprese fornitrici.

A livello europeo, RFI è stata la prima Stazione appaltante pubblica ad

aver intrapreso questo percorso, introducendo il concetto di responsabilità sociale d'impresa nelle gare di appalto.

In particolare, è stato introdotto il **rating Csr** come requisito premiale in tutte le gare d'appalto con criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, dopo una sperimentazione di un anno sulle performance Csr del proprio parco fornitori che aveva già portato a importanti risultati. L'obiettivo fondamentale è stato, ed è, quello di valorizzare le imprese più sostenibili, al fine di garantire una maggiore compatibilità tra tutela dell'ambiente, crescita economica e giustizia sociale. Il progetto prevede, in particolare, un *assessment* dei propri fornitori su 21 requisiti, e si fonda sulla valutazione di oltre 100 KPI su quattro aree tematiche: **ambiente, sociale, etica, procurement sostenibile** (Metodologia di valutazione completa visibile sul sito gare.rfi.it nella sezione Trasparenza e Documentazione).

La valutazione viene condotta considerando le seguenti caratteristiche dell'operatore economico: **attività, dimensione, posizione geografica**. A valle dell'*assessment* viene attribuito a ciascun fornitore un rating Csr, che verrà poi richiesto in sede di gara come requisito premiale. Il peso attribuito è pari a circa il 10% dell'intera offerta tecnica. RFI, inoltre, nel corso del 2017 ha aderito a Railsponsible, iniziativa lanciata a Utrecht nel 2015 che raccoglie a livello europeo le principali società pubbliche e private

Primo premio

La prima Stazione Appaltante pubblica a livello europeo ad aver introdotto il rating Csr nelle gare ad Offerta Economicamente Più Vantaggiosa (OEPV).

nel settore rail.

Il programma, in particolare, promuove la condivisione di *best practice* e di processi virtuosi al fine di raggiungere migliori risultati dal punto di vista ambientale, sociale, etico e del procurement sostenibile. Tra gli aspetti più importanti dell'iniziativa vi è l'utilizzo di strumenti comuni per valutare i fornitori e il monitoraggio delle prestazioni degli stessi. Tutti i progetti adottati stanno dimostrando come l'introduzione di pratiche socioambientali universalmente condivisibili porti al raggiungimento di importanti risultati, stimolando la competitività, il coinvolgimento e la consapevolezza da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo d'acquisto. Rete Ferroviaria Italiana, con queste iniziative, sostiene quindi lo sviluppo di una concreta cultura d'impresa basata sul rispetto delle pratiche della sostenibilità ambientale e sociale. ■



Vincenzo Bruno, Procurement Manager di RFI (a sinistra) e il team di RFI.



Palazzo Litta Corso Magenta, 24 Milano

Di Manuela Rossi con Giorgia Biasini, Cristina Oggioni

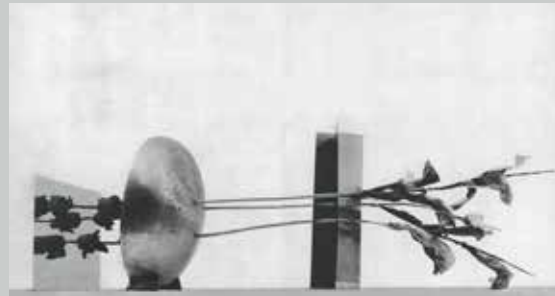


Foto: Ugo Mulas.

Monumentale palazzo di eccezionale interesse storico, artistico e architettonico, in consegna al MiBACT, fu costruito tra il 1642 e il 1648 da F. M. Richini per il conte B. Arese, Presidente del Senato nella Milano spagnola (1660).

Il palazzo, eletto da subito a grande dimora privata, fu fulcro di avvenimenti ed eventi sociali, dove le vicende delle famiglie che lo hanno abitato nei secoli si sono intrecciate costantemente alla vita pubblica e politica di Milano. Fu famoso per l'ospitalità dedicata a personaggi illustri: le cronache raccontano feste in onore di Marianna d'Asburgo, arciduchessa d'Austria, e quella per Margherita Teresa, infanta di Spagna; più avanti per l'imperatrice Maria Teresa d'Austria, per Eugenio Beauharnais e per l'arrivo di Napoleone.

Dell'edificio seicentesco si conserva, oltre all'impianto generale della parte nobile, il cortile d'onore. All'intervento di Richini si ascrive anche un oratorio gentilizio, l'attuale Teatro Litta.

Nel 1674 il palazzo passò in eredità alla figlia di B. Arese sposa di un Visconti Borromeo e, dalla metà del secolo successivo, alla famiglia Litta. È in questo periodo che il complesso si arricchì dello scenografico scalone "a forbice" che conduce agli appartamenti nobili, opera di F. Merlo (1740), parzialmente distrutto durante il bombardamento dell'agosto del 1943 e ricostruito nell'immediato dopoguerra, della decorazione pittorica, affidata in

gran parte alla bottega di G. A. Cucchi, e delle leggiadre specchiere e i lambris dorati della sala degli Specchi. Tra il 1752 e il 1761 B. Bolli realizzò la nuova facciata barocchetta del Palazzo.

Venduto all'asta nel 1873 alla Società Ferroviaria Alta Italia, poi Ferrovie Italiane (1905), il palazzo è stato consegnato nel 2007 al Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per esso alla ex Direzione Regionale della Lombardia.

L'altissima qualità artistica, architettonica e storica degli spazi di Palazzo Litta, e le loro notevoli potenzialità, fanno del complesso una realtà fortemente vocata alla destinazione culturale pubblica.

Spazio pulsante per la città, si apre ad essa in occasione di mostre, incontri e spettacoli. E la storia continua...



Per informazioni: info@palazzolittacultura.org

ALIK CAVALIERE L'UNIVERSO VERDE

a cura di
Elena Pontiggia

27 GIUGNO
9 SETTEMBRE
2018

PALAZZO REALE
palazzorealemilano.it
INGRESSO GRATUITO

CENTRO ARTISTICO
ALIK CAVALIERE
alickavaliere.it

MUSEO DEL NOVECENTO
museodelnovecento.org

PALAZZO LITTA
palazzolittacultura.org

GALLERIE D'ITALIA
gallerieditalia.com

UNIVERSITÀ BOCCONI
unibocconi.it

INFO INGRESSO
SUI RISPETTIVI SITI



Albero per Adriano, particolare, 1970. Collezione privata, Milano. Foto di Marco Bacci, Pirella

Un progetto

PALAZZO REALE

Comune di Milano

In collaborazione con

ALIK CAVALIERE

MUSEO DEL NOVECENTO

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

LITTA

G/I

Università Bocconi

Sponsor tecnico
VOLUME

Catalogo
SilvanaEditoriale

italiano

Top suppliers: partnership for success

A cura di Itema

Un progetto, due vittorie. Specializzata in soluzioni di tessitura avanzate, la multinazionale italiana Itema ha ottenuto il secondo posto nella categoria Best Practice Negoziali e il primo premio assegnato dal pubblico, grazie a un progetto volto a creare un rapporto di reciproco successo con i suoi fornitori top per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Quali sono i punti di forza del progetto che avete presentato?

Itema ha deciso di coinvolgere i suoi top fornitori nella sua strategia commerciale **Commesse speciali**, basata su prezzi di vendita ridotti a clienti strategici grazie a costi di acquisto abbassati, che garantisce un fatturato minimo ai fornitori. Ritenia-

mo che il progetto presentato abbia convinto perché ha evidenziato i punti di forza della negoziazione tramite un rapporto di **collaborazione con il fornitore nei suoi aspetti più pragmatici**. Hanno inoltre giocato un ruolo decisivo la sua chiarezza espositiva, la replicabilità in altri ambiti e aziende e la forte sinergia con l'ufficio commerciale.

Qual è il segreto di una buona negoziazione?

Questa non è una negoziazione o trattativa tradizionale: nel nostro caso il progetto si basa su caratteristiche di trasparenza e chiarezza degli obiettivi, così come sull'acquisire la fiducia del fornitore, trasformandolo nel partner adatto a sviluppare anche il proprio mercato di riferimento.

A parer nostro, non esiste una regola di negoziazione valida per tutte le occasioni, ma tecniche di negoziazione in funzione del contesto.

Avete presentato il progetto in tre. Quale ruolo ha giocato ognuno di voi nella sua realizzazione?

Il progetto presentato ha visto protagonisti tutti i componenti dell'ufficio acquisti, dal Ceo alla Direzione commerciale, con il Direttore **Matteo Facchetti** in prima linea per renderlo integrato all'interno di Itema. **Louisa Bennacer** e **Guido Gentili**, in quanto gestori dei progetti strategici in seno all'Ufficio acquisti, lo hanno reso strutturato, realizzabile e hanno curato la parte relativa alle *public relations* e alla comunicazione. ■

“Il progetto si basa su caratteristiche di trasparenza e chiarezza degli obiettivi, così come sull'acquisire la fiducia del fornitore, trasformandolo nel partner adatto a sviluppare anche il proprio mercato di riferimento.”



Matteo Facchetti, Purchasing & Contract Manager di Itema Group, Francesco Calì, Managing Director di Valeo-In, Louisa Bennacer, Purchasing Department di Itema Group e Guido Gentili, Buyer di Itema Group.

itema

Alitalia: progetto riduzione basi catering

Di Valerio Dal Monte, Vice President Procurement & Supply Chain Alitalia

Nel corso del 2017 è stato portato a termine un importante progetto di riduzione dei costi attraverso una vera e propria rivoluzione operativa.

“Il modello utilizzato da Alitalia per il rifornimento catering della propria flotta sugli scali italiani era basato sul principio di avere una base di rifornimento, di prodotti e materiali di bordo, in ciascuno dei 16 aeroporti serviti in Italia. L'implementazione del nuovo modello di business è ora basata su cinque sole basi di rifornimento.”

Il modello utilizzato da Alitalia per il rifornimento catering della propria flotta sugli scali italiani era basato sul principio di avere una base di rifornimento, di prodotti e materiali di bordo, in ciascuno dei 16 aeroporti serviti in Italia. L'implementazione del nuovo modello di business è ora basata su **cinque sole basi di rifornimento**.



Francesco Calì, Managing Director di Valeo-In, Valerio Dal Monte, Vice President Procurement & Supply Chain Alitalia, e Marco Apicella, Supply Chain Alitalia.

La riduzione delle basi ha permesso di:

- Ridurre sensibilmente i costi (miglioramento annuo del 30% della baseline impattata)
- Migliorare la qualità del servizio offerto ai passeggeri
- Ottimizzare la gestione dei materiali di bordo
- Efficientare il coefficiente di allestimento (aumentando il numero dei voli serviti con singolo rifornimento)
- Ridurre significativamente i reintegri di stock.

Il team interfunzionale artefice di questo successo è stato composto

dalle seguenti aree aziendali: **Acquisti, Supply Chain, Catering Operativo, Marketing, IT e Crew**.

L'ideazione, la progettazione e l'esecuzione di questa grande discontinuità necessitavano di competenze di aree aziendali diverse, che dovevano lavorare all'unisono verso l'obiettivo finale.

Questo progetto, che era inizialmente osteggiato da numerose resistenze interne, ha dimostrato che la forza di un gruppo, se opportunamente coordinato e motivato, può portare alla realizzazione di profondi cambiamenti positivi. ■

Alitalia

Una consulenza intorno a te

A cura di Banca Mediolanum

Per il secondo anno consecutivo Banca Mediolanum è stata tra i protagonisti dei The Procurement Awards, partecipando nella categoria Acquisti in Team Interfunzionale con un progetto finalizzato a ottimizzare la supply chain in ambito della comunicazione e *brand image*.

Con il progetto *Una consulenza intorno a te*, che ha previsto una campagna pubblicitaria declinata su più mezzi, la Direzione acquisti ha risposto a un'esigenza della Direzione marketing nell'individuare, grazie a uno scouting attento e mirato, una società di *cost controlling* in grado di rispondere efficacemente all'esigenza della Banca sulla riduzione dei costi, massimizzando le performance e migliorando la qualità.

Con l'operazione di *rebranding* avviata dalla Banca nel 2015 è aumentata la presenza della stessa sui vari mezzi di comunicazione, facendosi sempre più stringente l'esigenza di ottimizzare la gestione del budget di questo segmento di spesa.

L'importanza strategica del controllo dei costi nella produzione degli spot è stata la leva per avviare la collaborazione con il *cost controller* designato, che ha permesso al committente di ottenere una pluralità di benefici qualitativi e quantitativi. Tra questi, la possibilità di interfacciarsi con una pluralità di partner tra agenzie e case di produzione, ampliando il proprio network e acquisendo il *know how* tecnico a beneficio delle risorse aziendali

che, a tendere, potranno operare in autonomia. Inoltre, la consulenza fornita dal *cost controller*, unitamente all'ottimizzazione della spesa, ha permesso di aumentare la qualità e i risultati della comunicazione.

Dalla ricerca Multifintrack GfK Eurisko del 2017 si evince che Banca Mediolanum conferma la propria leadership "storica" in tema di ricordo pubblicitario spontaneo, e rafforza la propria posizione nella notorietà del brand consolidandosi come terza realtà bancaria per *awareness* complessiva. Inoltre, è la 24° società italiana per valore del brand (999 milioni di dollari), con una brand equity in costante miglioramento, secondo la ricerca BranZ - Kantar - Millward Brown. ■

Banca Mediolanum Spa, capogruppo del Gruppo Bancario Mediolanum, è uno dei principali player nel mercato bancario e del risparmio gestito in Italia e in Europa. È quotata alla Borsa Italiana dal 1996 e fa parte dell'indice FTSE MIB, l'indice relativo alle prime 40 società per capitalizzazione sul mercato italiano. Banca Mediolanum ha definito fin da subito la sua mission: valorizzare le disponibilità economiche delle famiglie italiane mettendo il cliente al centro per soddisfare le esigenze nelle aree dei servizi bancari, della previdenza, del risparmio, dell'investimento e della protezione grazie all'attività di consulenza finanziaria personalizzata offerta dagli oltre 4.200 Family Banker su tutto il territorio nazionale.

www.bancamediolanum.it



Roberto de Mari, Head of Procurement, Safety & Corporate Service di Banca Mediolanum, Danila Frigerio, Contract and Quality Management di Banca Mediolanum, Roberto Ferraro, Buyer di Banca Mediolanum e Maria Grazia Paratore, Back Office di Banca Mediolanum.

Acquisti di servizi: creare valore per l'azienda

A cura di Aldo Antonio Capriolo, Responsabile Acquisti Servizi Generali Ferrero

Il merchandising ha come principale obiettivo rendere sempre disponibile il prodotto al consumatore con criteri di freschezza e qualità espositiva, svolgendo tutte le attività promozionali necessarie ad aumentare il *sell out* dei prodotti, ed è un servizio che Ferrero offre ai suoi clienti, in particolare alla grande distribuzione organizzata. Il progetto *Merchandising value management*, promosso dall'Unità gestione merchandising insieme alla Direzione acquisti, ha sviluppato una partnership con i fornitori strategici, migliorando il livello di servizio e ottimizzando la spesa complessiva.

Obiettivi:

- Definire un modello contrattuale focalizzato sulla governance delle prestazioni erogate dal fornitore (valore), in ottica di miglioramento continuo
- Garantire la sicurezza contrattuale per Ferrero e per il fornitore attraverso una revisione del contratto d'appalto
- Definire un modello di governance (pianificazione, gestione e rendicontazione delle attività) per gestire le attività e le ore per singolo punto vendita
- Definire un *target price* (prezzo/tempo/servizio) coerente alle attività svolte
- Valorizzare il servizio previsto dal contratto introducendo un metodo di lavoro a ore standard necessarie allo svolgimento delle attività all'interno delle diverse tipologie di punto vendita.

Benefici:

- Lo sviluppo di un nuovo modello di governance con i fornitori
 - La relazione di fornitura basata su un concetto di partnership più focalizzata sul valore e miglioramento continuo
 - Il miglioramento delle performance e della qualità del servizio (prestazioni erogate) attraverso la definizione di KPI e SLA contrattuali
 - La standardizzazione delle metodologie di lavoro (Manuale del merchandising Ferrero), delle ore di pianificazione e svolgimento delle attività e monitoraggio del servizio
 - Una maggiore sicurezza contrattuale.
- Il focus da parte del team interfunzionale (Acquisti e Ufficio merchandising) è stato sulla generazione di valore da parte dei fornitori nello svolgimento del servizio di merchandising.
- ## Le fasi del progetto:
- Il progetto è stato condiviso fin dall'inizio con il fornitore principale, che ha partecipato a tutte le fasi:
- Definizione modello economico contrattuale: definizione criteri di valorizzazione del contratto
 - Pianificazione delle attività e delle ore annuali: pianificazione delle attività su PdV per la definizione del valore del contratto e del piano di fatturazione
 - Gestione delle attività e delle ore di lavoro: definizione modalità di organizzazione e gestione delle ore durante l'anno
 - Rendicontazione e valutazio-

ne delle attività e delle ore: valutazione delle prestazioni del servizio con riferimento alle attività e alle ore svolte

- Definizione del modello contrattuale: condivisione del nuovo modello di governance e di gestione contrattuale

La soluzione, una volta testata, è stata estesa agli altri fornitori interessati alla categoria. Il modello di governance delle ore è basato su operazioni standard necessarie per le diverse tipologie di punto vendita. **Il metodo utilizzato è quello della "Tecnica a tempi pre-determinati" (MOST)**, una tecnica che permette, in via preventiva, di identificare e analizzare quantitativamente il carico di lavoro del personale e gli impegni necessari per svolgere le singole attività senza diretta osservazione del personale. La definizione delle attività e di un metodo di lavoro standard ha permesso di creare il **manuale del merchandiser**, all'interno del quale sono specificate tutte le attività, le modalità per il loro svolgimento e i punti di attenzione da porre per garantire i parametri di servizio prioritari per Ferrero, primo fra tutti la freschezza dei prodotti. ■



Gian Piero Barra, General Services e General Purchasing Manager di Ferrero.

FERRERO

Gli acquisti sostenibili e i global goals

Di Caterina Guscelli, Processes Development Specialist
Purchasing Department Lavazza

Nel 2017 la Direzione acquisti, in coordinamento con la Direzione CSR, ha scelto di sposare i 17 **Sustainable Development Goals** (adottati dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015 con l'obiettivo di definire un *framework* di sviluppo sostenibile al 2030) dando vita a un sistema finalizzato al coinvolgimento e alla crescita dei fornitori del Gruppo Lavazza attraverso la gestione di progetti specifici in ambito sostenibilità.

Per la buona riuscita di queste attività, insieme ai colleghi Csr, abbiamo scelto di cooperare con partner d'eccezione come **Save The Children** – attraverso iniziative di sviluppo orientate alla qualità, al rispetto dell'ambiente e delle risorse – e **Oxfam Italia**, per l'ideazione e realizzazione di progetti che mirano a supportare gli agricoltori di Haiti e della Repubblica Dominicana. Grazie alla collaborazione con queste organizzazioni, abbiamo rivisto il **Codice di condotta dei fornitori** per migliorare l'approccio del fornitore alla sostenibilità, attraverso la condivisione di *best practice* e l'implementazione di *assessment* specifici su temi socioambientali. La consulenza e il supporto operativo offerto da organizzazioni no-profit operanti nel territorio consente infatti programmi qualitativamente ed economicamente più efficaci.

In qualità di impresa responsabile,

oltre ai 17 Sustainable Development Goals, Lavazza ha fissato un ulteriore obiettivo: il **“Goal Zero – diffondere il messaggio dell'Agenda 2030”**, che si prefigge di comunicare in senso più ampio lo sviluppo sostenibile in tutte le sue sfaccettature, e per il quale la Direzione acquisti diventa un attore fondamentale affinché i temi socioambientali vengano riconosciuti e rispettati dall'intero parco fornitori.

L'approccio adottato è gradualmente passato da un livello di applicazione operativa delle normative di legge a un **approccio proattivo nella gestione dei fornitori**, caratterizzato principalmente da:

- Diffusione del cambiamento, grazie anche a una maggior consapevolezza dei buyer su nuove tematiche
- Integrazione dei principi di sostenibilità nei criteri di selezione e gestione dei fornitori
- Implementazione di piani di miglioramento condivisi in ambito sostenibilità.

Lavazza, che cammina da sempre nel solco di un percorso strategico di sviluppo sostenibile, arricchisce ogni tappa di nuove idee e progetti, coinvolgendo sempre di più tutti i suoi *stakeholder* per costruire un percorso che crei valore condiviso lungo tutta la filiera. La sostenibilità è per tutti noi una responsabilità condivisa, e va sostenuta attraverso l'innovazione, l'impegno per una produzione e un consumo

responsabili, nonché la collaborazione tra i diversi specialisti della materia (Csr, Legal, R&D, Engineering, ecc.) e il maggior numero di attori impegnati nel sociale. Pertanto, nel corso del primo semestre 2017, abbiamo definito la *roadmap* per gli acquisti sostenibili attraversando le seguenti fasi: mappatura delle attività e dei processi che impattano gli SDG, determinazione e condivisione di obiettivi specifici, definizione e impostazione dei progetti utili al raggiungimento degli obiettivi.

Il Gruppo, da quando è nato, ha basato il suo modello di business sulla sinergia fra il sistema valoriale – fatto di passione per l'eccellenza, spirito di squadra, coerenza, trasparenza, integrità e lungimiranza – e solidità economica, testimoniata dal grande impegno etico ed economico in sostenibilità. Nel tempo questo impegno ha dato vita a un percorso strategico che si basa sulla convinzione che l'integrazione sempre più profonda tra la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente sono l'unico paradigma in grado di creare valore condiviso, oltre che di salvaguardare il mondo in cui viviamo. ■

LAVAZZA
TORINO. ITALIA. 1895

Purchasing meets marketing

Di Roberta Garizio, Head of Marketing G&S Purchasing Lavazza

Due anni fa, dopo aver assunto il ruolo di Head of Marketing G&S Purchasing, ho intervistato i miei principali clienti interni per comprendere quali fossero le aree su cui intervenire prioritariamente. Fin dall'inizio è stata chiara l'esistenza di un gap importante tra marketing e procurement, e da lì è partito il progetto *Purchasing meets marketing*, con l'obiettivo di allineare le due funzioni, **portando il ruolo del purchasing da amministratore a business partner**.

Con la collaborazione dei clienti interni (Marketing e Sales) e della funzione HR, e con il supporto di un lavoro di consulenza sullo stato dell'arte e sulle possibili linee di sviluppo, abbiamo messo a punto un piano di attività che andasse a lavorare soprattutto sulla formazione, per migliorare le competenze del team marketing purchasing.

L'attività si è sviluppata su tre assi principali:

- **Training di base:** su temi specifici degli acquisti (ad esempio la negoziazione) e su temi più generali ma altrettanto importanti quali la comunicazione efficace e il project management
- **Sviluppo competenze di marketing:** attraverso la partecipazione a fiere di settore, conferenze e workshop su argomenti specifici, e con l'obiettivo di far crescere le persone nella conoscenza dei temi

di marketing (digital, comunicazione, cartotecnica...)

• **Training on the job:** l'aspetto più importante è stato quello di spingere i miei collaboratori a “lasciare le scrivanie”, aumentando la partecipazione a riunioni con i colleghi, seguendo i progetti dalla nascita fino alla delivery finale, intervenendo a brief e debrief, incontrando nuovi fornitori e visitandoli presso le loro sedi.

La condivisione del piano intrapreso a diversi livelli aziendali, unito a un approccio cross funzionale, ha permesso di creare un ambiente positivo e disposto a supportarci nel complesso percorso intrapreso.

Altrettanto importante per la riuscita del progetto è stato il coinvolgimento dei fornitori: alcuni di loro hanno compreso che un atteggiamento trasparente sarebbe stato fondamentale per stimolare una relazione di reciproco scambio e crescita. In alcuni settori come cartotecnica, media e advertising, il procurement è stato supportato nella creazione di competenze in ambiti specifici attraverso workshops e corsi in cui i fornitori hanno messo a disposizione le loro conoscenze consentendo di aumentare il livello di formazione del team.

In parallelo all'aspetto della formazione e della condivisione, è stato messo in atto un piano di riorganizzazione delle attività che permettesse di ridurre o velocizzare le attività più

operative, consentendo a tutti di concentrarsi sulle attività a maggiore valore aggiunto.

A distanza di due anni abbiamo condotto nuove verifiche con i principali stakeholder interni, e gli esiti delle interviste hanno confermato la positività del percorso intrapreso:

- Cambio di atteggiamento
- Maggiori competenze e comprensione degli argomenti e dei processi
- Migliore efficienza negoziale
- Maggiore rapidità nel rispondere a richieste sempre più sfidanti.

Come in ogni progetto di questo tipo, restano ancora molte cose da migliorare e nuove sfide da superare, ma lo faremo con la consapevolezza di aver compreso e corretto alcuni fenomeni importanti che si sono trasformati da punti di debolezza in punti di forza. ■



Roberta Garizio, Head of Marketing G&S Purchasing di Lavazza, e Caterina Guscelli, Process Development Specialist Purchasing Department di Lavazza.

“ Vi aspettiamo l'anno
prossimo ai
The Procurement
Awards 2019!
Grazie ”



*Maria Teresa Bongiovanni, Ceo di The Procurement, e
Francesco Calì, Managing Director di Valeo-in.*

Impaginazione e grafica: Irene Nava

FOLLOW US



www.theprocurement.it