

I primi 3 mesi da responsabile acquisti: come definire una roadmap di miglioramento degli acquisti

a cura di Francesco Calì e Graziano Del Nibletto



Eutron

VAN DE WIELE

INTRODUZIONE

Il caso di questo articolo affronta come un nuovo responsabile Acquisti deve definire una roadmap di miglioramento degli acquisti, cercando nei primi tre mesi di analizzare la situazione presente, motivare il team ed integrarsi con le differenti funzioni aziendali per affrontare il nuovo ruolo e creare un vantaggio competitivo all'azienda. L'intervista a Graziano Del Nibletto: Global sourcing manager di Eutron Spa permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

Eutron Spa fa parte del gruppo belga Vandewiele, leader mondiale nella realizzazione di sistemi tessili innovativi e il suo core business è la progettazione e produzione di assemblaggi elettronici in un ambiente industriale complesso. Eutron è un'azienda lungimirante che cerca di anticipare l'evoluzione tecnologica e le sfide future del "mondo intelligente" che si sta formando intorno a noi. L'integrazione di sistemi complessi, la tecnologia digitale e le comunicazioni wireless, insieme all'efficienza energetica e alla tecnologia verde, stanno diventando aree chiave per il continuo successo e la crescita di Eutron. La responsabilità degli acquisti in Eutron comprende anche la gestione strategica degli acquisti della sede cinese: complessivamente la struttura è composta da 7 persone in Italia e 5 in Cina.

DESCRIZIONE

L'articolo si focalizza sulle attività e sulle decisioni che un nuovo responsabile Acquisti dovrebbe fare durante i suoi primi 3 mesi di inserimento in azienda, con l'obiettivo di creare una funzione Acquisti con una visione strategica ed una organizzazione che permetta di generare nel tempo miglioramenti delle performance.

L'articolo evidenzia come una **metodologia strutturata** possa aiutare il nuovo responsabile Acquisti a creare un'organizzazione Acquisti strategica, definendo gli obiettivi di miglioramento coerenti con la strategia aziendale, creare un team competente e motivato, integrandosi ai clienti interni per corresponsabilizzarli sugli stessi obiettivi aziendali.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Graziano Del Nibletto

Global Sourcing Manager – EUTRON SpA

GLI OBIETTIVI

Attraverso la conoscenza iniziale dell'azienda e degli acquisti il nuovo responsabile Acquisti ha come obiettivi prioritari nei suoi primi 3 mesi di attività:

1. Analizzare i punti di forza e debolezza presenti per definire le priorità di miglioramento;
2. Allineare gli obiettivi degli acquisti alle priorità strategiche dell'azienda;
3. Gestire un team competente e motivato;
4. Definire una roadmap per migliorare le performance degli acquisti: costi, servizio, qualità, innovazione;
5. Gestire il rischio di approvvigionamento attraverso l'analisi e riduzione dei principali rischi di fornitura;
6. Capire e coinvolgere i clienti interni per corresponsabilizzarli su obiettivi comuni.

LE FASI

Per affrontare in modo strutturato il nuovo ruolo di responsabile Acquisti e garantire che i primi 3 mesi siano proficui per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, è fondamentale definire le attività prioritarie necessarie per definire una roadmap di miglioramento delle performance d'acquisto.

In particolare **le fasi e relative attività prioritarie** sono state:

1. Comprendere le priorità strategiche degli acquisti con riferimento agli obiettivi e strategia aziendale;
2. Analizzare la situazione attuale in termini organizzativi, di persone (numero e competenze), di strumenti a supporto del processo d'acquisto, del parco fornitori attuali e di performance (costi, tempi e qualità) degli ultimi anni per le principali categorie merceologiche (dirette ed indirette);
3. Organizzare e consolidare il team Acquisti;
4. Coinvolgimento dei clienti interni;
5. Definizione della roadmap di miglioramento delle performance d'acquisto.

I primi 3 mesi sono di fondamentale importanza per comprendere l'azienda, integrarsi alla cultura, creare una relazione con le persone del team Acquisti e i responsabili funzionali ed impostare una Roadmap di sviluppo e miglioramento degli acquisti in azienda.

Per svolgere il nuovo ruolo di responsabile Acquisti è stato utile impostare, con un approccio metodologico strutturato, un percorso di attività da svolgere nei primi 90 giorni di lavoro.

In particolare gli **obiettivi dei primi 3 mesi** sono stati:

- Primo mese: analizzare la situazione attuale in termini organizzativi, di persone, strumenti e governance delle categorie merceologiche;
- Secondo mese: gestire il team acquisti e consolidare le relazioni con i clienti interni;
- Terzo mese: definire gli obiettivi e sviluppare la roadmap di miglioramento delle performance.

Le **attività sviluppate** nei 3 mesi sono state riferite alle seguenti aree:

- Comprendere l'organizzazione;
- Consolidare il team Acquisti;
- Coinvolgere i clienti interni;
- Definire obiettivi e risultati attesi.

Lo sviluppo del piano per i primi 3 mesi deve essere già orientato all'azione con l'obiettivo di generare valore all'azienda.

Il **primo mese** si concentra su un'analisi della situazione attuale e sulla creazione di relazioni all'interno del team e dell'azienda: l'obiettivo è sviluppare una forte comprensione delle persone, dei processi e delle capacità degli Acquisti, identificando gli obiettivi strategici dell'azienda.

Nel **secondo mese**, il focus è sull'azione: identificare azioni quick win per le categorie che sono strategicamente importanti e mostrano il più alto potenziale di impatto. Queste azioni devono essere coerenti e propedeutiche a progetti che devono creare valore nel medio e lungo termine. In questa fase è importante anche capire le aree miglioramento: le competenze, gli strumenti, i processi e i fornitori che aiuteranno la funzione a migliorare le proprie performance nei successivi anni.

Nel **terzo mese** l'obiettivo per il responsabile Acquisti è di ottenere il commitment dal comitato direttivo condividendo obiettivi, priorità delle azioni di miglioramento per tutte le aree analizzate ed impostando delle riunioni periodiche per la condivisione dell'avanzamento delle attività e l'analisi dei risultati ottenuti.

I PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI

Dopo i primi 3 mesi nel ruolo di responsabile Acquisti (da gennaio a marzo 2021), in un contesto acquisti molto complesso per la mancanza di materie prime, l'aumento dei prezzi e l'incremento dei volumi di budget rispetto agli obiettivi iniziali sono cambiati gli obiettivi e le priorità.

Oggi la priorità è la gestione del rischio di fornitura rispetto alla riduzione del costo totale d'acquisto.

"Il piano di attività e gli obiettivi che mi ero dato nei primi 3 mesi di svolgimento del mio ruolo", Graziano Del Nibletto, "mi hanno permesso, attraverso anche una metodologia strutturata, di analizzare la situazione attuale in termini organizzativi, di persone, strumenti e governance delle categorie merceologiche; di creare il team e consolidare le relazioni con i clienti interni. Gli obiettivi di miglioramento ora sono focalizzati a gestire la sicurezza di approvvigionamento e dove possibile calmierare gli aumenti dei prezzi d'acquisto. Una volta gestito il rischio di fornitura in questo periodo molto complesso, il mio obiettivo sarà di sviluppare ed implementare una roadmap di miglioramento delle performance d'acquisto.



Figura 1. Le fasi del progetto

Graziano Del Nibletto

GLOBAL SOURCING MANAGER – EUTRON SPA

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

Quali sono state le motivazioni che hanno portato a strutturare un piano di attività per i primi 3 mesi nel ruolo di responsabile Acquisti?

Il mio obiettivo è stato quello di avere un percorso chiaro, con specifici obiettivi ed attività che mi permettesse di essere fin da subito efficace, generando del valore aggiunto all'azienda nel rispetto delle responsabilità che mi sono state assegnate.

Quali obiettivi si è posto nell'affrontare il nuovo ruolo di responsabile Acquisti in una azienda nuova?

Il mio approccio iniziale è stato di ascolto delle persone e di comprensione dell'azienda e dell'organizzazione Acquisti: una volta compresa la situazione di riferimento ho cercato di consolidare il team Acquisti, di coinvolgere i clienti interni e di definire obiettivi e priorità di lavoro.

Quali sono state le valenze del progetto?

Sicuramente avere una metodologia strutturata mi ha aiutato ad affrontare il nuovo ruolo di responsabile Acquisti: avere un percorso chiaro e specifici obiettivi permette anche di integrarsi meglio non solo con le persone degli Acquisti, ma soprattutto con i clienti interni dove il loro contributo è essenziale per raggiungere gli obiettivi degli Acquisti.

In che modo il lavoro svolto nei primi 3 mesi ha inciso sulle altre funzioni all'interno dell'azienda?

Il piano di attività e gli obiettivi che mi ero dato nei primi 3 mesi di svolgimento del mio ruolo mi hanno permesso attraverso anche una metodologia strutturata di analizzare la situazione attuale di creare il team e consolidare le relazioni con i clienti interni.

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti dal progetto?

Avere un piano ed un percorso definito è stato fondamentale per impostare e svolgere correttamente il ruolo da responsabile Acquisti, ma la capacità è avere flessibilità per adattarsi al contesto di mercato che cambia: oggi viviamo una situazione molto complessa: mancanza di materiali, prezzi in continuo aumento, incremento dei volumi di vendita. Il lavoro degli acquisti oggi è garantire l'approvvigionamento dei materiali per poter produrre e vendere i prodotti, è necessario quindi sviluppare una capacità di adattamento agli accadimenti, cercando nuove soluzioni per risolvere i problemi contingenti ma anche pensare a gestire il rischio di fornitura per i prossimi mesi.

Quali sono i prossimi passi e le prossime sfide che ha di fronte?

Tutti gli sforzi oggi sono focalizzati nel gestire la sicurezza di approvvigionamento e dove possibile calmierare gli aumenti dei prezzi d'acquisto. Una volta gestito il rischio di fornitura in questo periodo molto complesso per gli Acquisti, il mio obiettivo sarà di sviluppare ed implementare una roadmap di miglioramento delle performance d'acquisto.

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

Lessons learned

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

Mancanza di un chiaro percorso di attività per lo svolgimento del nuovo ruolo di responsabile Acquisti

Definire una metodologia strutturata per definire le attività prioritarie nei primi 3 mesi come responsabile Acquisti

Ottenere fiducia dalle persone del team Acquisti

Stesura di un piano di crescita delle competenze e di valorizzazione delle persone

Coinvolgimento dei clienti interni su obiettivi comuni

Creare fiducia ascoltando i bisogni, fornendo disponibilità e soluzioni per migliorare le performance del processo d'acquisto

Ottenere il commitment dalla direzione generale

Sviluppo di un piano strategico degli acquisti e di una roadmap di miglioramento delle performance

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

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

BEST PRACTICE

RISULTATO OTTENUTO

Definire una metodologia strutturata per impostare i primi 3 mesi nel nuovo ruolo di responsabile Acquisti

Chiarezza di obiettivi con un percorso strutturato che permette di valutare i singoli step ed i risultati ottenuti

Definire una roadmap di miglioramento delle performance d'Acquisto integrata alla cultura, persone e processi della nuova azienda

Condivisione di un percorso chiaro che motiva il team, coinvolge i clienti interni

Ottenere il commitment dal comitato direttivo attraverso la definizione di un piano strategico degli acquisti condiviso con i principali clienti interni

Supporto nell'implementazione del Piano e condivisione degli obiettivi strategici dell'azienda